

MESTRADO
MARKETING

PLANO DE MARKETING – Projeto para a Empresa Tintas KAR

Jorge Ferreira

M

2018



F
A
C
U
L
D
A
D
D
E
D
E
E
C
O
N
O
M
I
A





TÍTULO

Jorge Alexandre Carvalho Ferreira



Plano de Marketing – Projeto para a Empresa Tintas KAR
Mestrado em Marketing



Orientado por
Prof.^a Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira



2018

Agradecimentos

Este trabalho não teria sido possível sem a ajuda de um grupo de pessoas às quais quero expressar o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar quero agradecer a todos os Professores que promoveram a partilha de conhecimento ao longo dos últimos dois anos, mas especialmente à minha orientadora, Prof.^a Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira, por todo o apoio, ajuda, paciência e motivação, principalmente na fase final deste trabalho, sem a qual não teria conseguido concretizar este projeto.

Em segundo lugar, quero agradecer a toda a minha família e amigos pela motivação, incentivo e força que me deram durante todo o percurso académico deste mestrado.

E por último, mas de uma forma muito especial, à minha esposa Liliana Quartas, pelo apoio incondicional ao longo de todo este trabalho, assim como pelo incentivo para ultrapassar as adversidades e obstáculos que me deparei ao longo deste projeto académico. Aos meus filhos, Francisca Ferreira e Benjamim Ferreira, o meu obrigado por todo o tempo que abdicaram.

A todos vocês, o meu mais profundo e sincero, Obrigado!

Resumo

A necessidade de uma orientação estratégica e de um planeamento de marketing é hoje fundamental para uma organização que pretenda manter a sua sustentabilidade no mercado onde opera e mais ainda quando pretende crescer num ambiente altamente competitivo, como é o caso das tintas e vernizes em Portugal.

A evolução de fatores como a globalização, o progresso tecnológico, o nível de conhecimento ou o nível crescente de exigência dos clientes, entre outros fatores, que se verifica ao longo dos últimos anos, intensifica ainda mais o nível de competição entre as empresas, fazendo com que estas tenham de tomar obrigatoriamente decisões para o seu futuro, nomeadamente sobre aquilo que são capazes e está sob o seu domínio: o preço, o produto, a distribuição e a comunicação.

Este trabalho tem como principal objetivo desenvolver um plano de marketing para a Tintas Kar, na esperança que contribua para o crescimento da organização e que consiga levar a empresa a alcançar os seus objetivos organizacionais.

Abstract

The necessity of a strategic orientation and a marketing plan is fundamental today for an organization that wants to keep a sustainability in the market, even more when it means to grow in a competitive environment like in the case of paint and varnish in Portugal.

The evolution of factors like globalization, technology improvements, knowledge and the increasing level of client's expectations, that can be verified in the last years, intensifies the competition between enterprises. They have to make decisions for the future such as, the price, the product, the distribution and communication.

The goal of this work is to develop a marketing plan for Tintas Kar, hoping to contribute for the growing of the organization and to achieve their goals

Índice

1.	Introdução.....	1
1.1.	Temática, Delimitações e Justificativa	1
1.2.	Objetivo.....	2
1.3.	Estrutura do Trabalho	3
2.	Revisão de Literatura	4
2.1.	Definição Estratégica.....	4
2.2.	O marketing	4
2.3.	O Marketing Business to Business (B2B)	6
2.4.	Plano de Marketing.....	8
2.4.1.	Sumário Executivo.....	10
2.4.2.	Missão, Visão e Valores.....	10
2.4.3.	Análise da Situação	11
2.4.3.1	Análise PESTAL.....	11
2.4.3.2	Modelo das 5 Forças de Porter.....	11
2.4.3.3	Análise SWOT.....	13
2.4.4.	Objetivos de marketing.....	14
2.4.5.	Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento	14
2.4.6.	Marketing-Mix	15
2.4.7.	Orçamento de Marketing.....	16
2.4.8.	Métricas e Controle de Implementação.....	16
3.	Metodologia	17
4.	Plano de Marketing.....	19
4.1.	Sumário Executivo	19
4.2.	Análise da Situação da Tintas Kar	20
4.2.1.	Análise Externa	20
4.2.1.1.	Análise PESTAL.....	20
4.2.1.2.	Análise Micro.....	24
4.2.1.2.1.	Rivalidade na Indústria.....	24
4.2.1.2.2.	Caracterização do Mercado	28
4.2.1.2.3	Clientes Kar.....	29
4.2.1.2.4.	Análise da Concorrência.....	32
4.2.1.2.5.	Fatores Críticos de Secesso do Setor	37

4.2.2. Análise Interna	40
4.2.2.1. História da Empresa.....	40
4.2.2.2. Vendas e sua Evolução.....	40
4.2.2.3. Estrutura organizacional da empresa.....	41
4.2.2.4. Recursos Humanos.....	42
4.2.2.5. Recursos de Marketing.....	42
4.2.2.6. Recursos de Informação	43
4.2.2.7. Análise do Marketing Mix Atual.....	43
4.3. Análise SWOT	47
4.4. Segmentação, <i>targeting</i> e Posicionamento	50
4.5. Objetivos do Plano	51
4.6. Estratégias a Seguir	52
4.7. Marketing-Mix	53
4.8. Plano Operacional e Orçamento	57
4.9. Controlo e Avaliação.....	58
5. Conclusões e Limitações do Estudo	61
6. Referências bibliográficas.....	64
7. Anexos	67

Índice de Figuras

Figura 1 - Caracterização do Mercado das Tintas e Vernizes em Portugal.....	28
Figura 2 - Caracterização do Mercado das Tintas e Vernizes em Portugal.....	29
Figura 3 - Posição dos Grupos Estratégicos segundo a Gama de Produtos vs Extensão Geográfica	36
Figura 4 - Processo de Distribuição da KAR.....	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estrutura do Plano de Marketing da Tintas KAR.....	18
Tabela 2 - Fatores Político- Legais	21
Tabela 3 - Fatores Económicos	22

Tabela 4 - Fatores Socioculturais.....	23
Tabela 5 - Fatores Tecnológicos.....	23
Tabela 6 - Fatores Ambientais/Ecológicos	24
Tabela 7 - Rivalidade da Indústria das Tintas em Portugal.....	27
Tabela 8 - Grau de Concentração de Clientes Kar	31
Tabela 9 - Avaliação da Satisfação dos Clientes	31
Tabela 10 - Principais Empresas do Mercado das Tintas e Vernizes em Portugal	33
Tabela 11 - Matriz Avaliação da Proposta de valor Kar e Concorrentes	34
Tabela 12 - Fatores Críticos de Sucesso do Setor das Tintas em Portugal.....	39
Tabela 13 - Evolução das Vendas da Kar 2013/2017	41
Tabela 14 - Preços de Tabela Kar vs. Concorrentes (Dissoltin, Arga, CIN e Robbialac).....	45
Tabela 15 - Análise SWOT/TOWS	48
Tabela 16 - Critérios de Segmentação.....	51
Tabela 17 - Objetivos de Plano de Marketing para as Tintas KAR.....	52
Tabela 18 - Marketing-Mix Produto	54
Tabela 19 - Marketing Mix Preço	54
Tabela 20 - Marketing Mix Distribuição.....	55
Tabela 21 - Marketing Mix Comunicação	56
Tabela 22 – Plano Operacional e Orçamento	58
Tabela 23 - Ações de Controlo ao Plano de Marketing	59

1. Introdução

A elaboração deste projeto insere-se no âmbito do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem como objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing aplicado à empresa Tintas KAR.

1.1. Temática, Delimitações e Justificativa

Segundo Westwood (2002), para alcançar os objetivos de marketing, é fundamental a utilização de um plano de marketing para organizar a forma e o método de utilizar os recursos limitados da empresa. Este mesmo autor refere ainda que o plano de marketing é um contributo fundamental à gestão da empresa no sentido de esta atingir os objetivos de marketing, isto porque, possibilita obter uma segmentação do mercado, identifica o posicionamento no mercado e o tamanho do mesmo, assim como identifica a quota de mercado realizável dentro de cada segmento de mercado.

Ainda de acordo com Westwood (2013), nenhuma empresa pode ser bem-sucedida no mercado sem planear o seu futuro. O planeamento de marketing é o processo que permite a uma empresa decidir, antecipadamente, de que forma irá utilizar os seus recursos, para atingir os seus objetivos. Na mesma linha, Ferreira et al (2009), afirma que é essencial que todas as empresas tenham um plano de marketing que seja atualizado com regularidade.

A cor, mesmo sem nos apercebermos, está presente no nosso quotidiano e desempenha um papel importante na criação de ambientes. O potencial do uso da cor, aliado à qualidade, inovação e técnicas de aplicação, fazem da pintura um elemento chave para a decoração, podendo proporcionar às pessoas a sensação de bem-estar. A somar à questão estética, as tintas e os revestimentos desempenham um papel indispensável no mundo moderno pois revestem virtualmente tudo o que usamos, desde edifícios, carros, barcos, aviões a computadores ou até eletrodomésticos, contribuindo para a durabilidade dos objetos, ajudando dessa forma a economizar recursos naturais.

As primeiras unidades industriais de fabrico de tintas remontam ao final do século XIX. Inicialmente dedicada unicamente à decoração, este sector apresenta, hoje em dia, várias áreas de negócios, tais como: os decorativos, que abrange as tintas e vernizes de base aquo-

sa e solvente, destinadas ao uso profissional ou do DIY (*Do It Yourself*). Estes produtos são normalmente aplicados durante a construção ou reparação de estruturas, na construção civil, na decoração de paredes exteriores e interiores, portas, janelas, caixilhos, etc. De entre os clientes abrangidos por este setor estão as empresas construtoras, empreiteiros, empresas de pintura, pintores profissionais e consumidor final.

O mercado das tintas e vernizes em Portugal é altamente competitivo, destacando-se a presença de várias empresas multinacionais, assim como a presença de um vasto leque de *player* nacionais de pequena, média e grande dimensão, onde cada vez mais para desenvolver a atividade, sobreviver e ter sucesso neste ambiente competitivo é necessário aumentar os níveis de diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa, torna-se fundamental desenvolver um Plano de Marketing bem elaborado.

Hoje, mais que nunca, é reconhecido pela direção da empresa Tintas Kar que a aposta numa estratégia de marketing é fundamental para a criação de uma base sólida de crescimento para o futuro e, não menos importante, reconhecem também que a utilização do marketing, como ferramenta de gestão ajudará a organização a perspetivar e antecipar possíveis cenários futuros, fruto da instabilidade dos mercados onde opera, caso do mercado da construção, indústria e mobiliário, e dessa forma poder antecipar a tomada de decisões e ações estratégicas para o futuro da organização.

Atualmente a empresa apresenta uma estrutura funcional bastante tradicional. Desde 2013, é gerida por dois sócios-gerentes, filhos dos dois fundadores da empresa, e que desde muito cedo reconheceram que a não existência de uma estratégia de marketing constitui uma lacuna para o futuro da organização.

1.2. Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo geral desenvolver um plano de marketing para a empresa Tintas Kar, com o objetivo de responder à seguinte questão: de que forma a Tintas Kar deve definir, implementar e controlar a sua estratégia de marketing de forma a atingir os seus objetivos de curto/médio prazo - aumento do volume de negócios em 10% e o número de clientes 5%, assim como os objetivos de longo prazo - criar uma marca forte, com maior visibilidade e notoriedade, assim como um posicionamento de alto valor no

mercado das tintas e vernizes em Portugal? As questões colocadas têm uma pertinência acrescida pelo fato de que a Tintas Kar não ter até à data desenvolvido e aplicado qualquer plano de marketing.

1.3. Estrutura do Trabalho

O trabalho está organizado em 5 capítulos. Inicia-se com o capítulo introdutório, com uma breve introdução ao trabalho em causa, definindo o tema e os seus objetivos primordiais. De seguida, o capítulo 2 revê a literatura e enquadra temática, definindo alguns conceitos chave e diferentes contributos da literatura sobre o tema a desenvolver. O capítulo 3 apresenta a metodologia a utilizar ao longo do trabalho, sendo o capítulo 4 o desenvolvimento do Plano de Marketing em concreto com o desenvolvimento empírico deste projeto, o plano de marketing para a empresa Tintas Kar. Por último serão apresentadas as conclusões finais deste trabalho no capítulo 5.

2. Revisão de Literatura

O objetivo deste capítulo é apresentar uma síntese do conceito de marketing assim como a realização de uma breve análise ao conceito de plano de marketing salientando a sua importância para as empresas.

2.1. Definição Estratégica

Ansoff (1965), considera a estratégia como um conjunto de normas de decisão que orientam o comportamento e a conduta de uma organização na perseguição dos seus objetivos. Por outro lado, para Kotler (2011), a estratégia é um plano de ação para alcançar as metas organizacionais. Este autor refere ainda que após a análise detalhada do mercado e do consumidor cabe ao departamento de marketing elaborar uma estratégia orientada para o cliente, sendo a estratégia um plano de ação para alcançar as metas organizacionais

A estratégia é deste modo o conjunto de decisões antecipadas, sobre a forma de conjugar eficazmente os recursos e os meios (humanos, materiais, técnicos, financeiro) para atingir os objetivos definidos pela empresa. A estratégia não visa o curto, mas o médio e o longo prazo, tratando-se de tomar decisões fundamentais que se irão refletir no futuro, mas que só se concretizarão em resultados, permitindo atingir os objetivos, se forem postas oportunamente em execução (Cavique, 2008).

2.2. O marketing

A economia atual é condicionada por duas palavras chave: concorrência e produtividade. As empresas apercebem-se desta realidade mesmo antes de iniciam a sua atividade, pois estas fazem parte integrante e um conjunto de variáveis Político-Económico-Sociais-Tecnológicos-Ambientais-Culturais-Legais onde, no decorrer do seu percurso, sentirão necessidade de se adaptar às variações constantes e imprevisíveis destes fatores. Para se prepararem para a variação dos fatores acima referidos, antecipando a concorrência, as empresas devem diagnosticar permanentemente o meio onde atuam, os mercados, a sua

capacidade de saber-fazer, o seu conhecimento de processos, assim como a sua capacidade de inovação.

Segundo a American Association of Marketing, o marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral (AMA, 2013).

No entanto, e a avaliar pela literatura disponível na academia, não existe uma definição única sobre o conceito de Marketing. Segundo Afridi (2009), à medida que o comércio evolui e a concorrência aumenta, o marketing assume cada vez mais um papel de maior relevância na sociedade, mas, por ser um conceito em constante evolução, não existe uma definição definitiva e universal para mesmo.

Os economistas clássicos defendiam há muito tempo que as empresas devem-se submeter, sem reservas, aos desejos dos consumidores e orientar a sua produção para os bens pretendidos por estes (Helfer e Orsoni, 1996). Para estes autores, uma das definições possíveis de marketing é o processo de preparação, execução e controlo duma política integrada, baseada nos desejos dos consumidores, com base nas ferramentas e materiais fornecidos pelas ciências, com orientação para o consumidor e com a integração da função comercial.

Na visão apresentada por Lindon (2011), o marketing quer significar tudo o que ocorre para a criação, conservação e alargamento da base de clientes da empresa. O Marketing evoluiu de uma posição acessória relativamente às funções de produção, financeira e gestão, para se tornar na principal função da empresa, a qual, mais do que qualquer outra, condiciona a sua sobrevivência, a sua prosperidade e o seu crescimento.

Numa outra perspetiva apresentada por Kotler e Armstrong (2011), o marketing é o processo através do qual as empresas criam valor para os seus clientes, de forma a que o valor criado seja reconhecido por estes, promovendo a criação de relações fortes entre a empresa e o cliente. No mesmo sentido, Wood (2014) refere que dada a intensa competição entre as empresas pela atenção dos clientes para os produtos e serviços que oferecem, estas devem planear cuidadosamente a forma como promovem o *engagement*, o valor que oferecem, a forma como ganham a confiança do seu público e - idealmente - como ganham a lealdade a longo prazo dos seus clientes.

Também na mesma linha de pensamento Toledo et.al. (2007), faz referência ao papel estratégico do marketing para a definição das estratégias a seguir pelas empresas salientando a impossível sustentabilidade do negócio a longo prazo sem o marketing.

Adicionalmente, numa perspectiva muito simples dada por Kotler e Keller, (2012), o marketing é o processo de identificar e atender às necessidades humanas e sociais de uma forma lucrativa para a empresa.

Resumidamente, podemos afirmar que o papel do marketing numa empresa é como um farol, ou uma linha orientadora para esta, de modo a que tudo o que seja feito pela empresa, incluindo a adaptação necessária dos seus produtos/serviços (oferta) ao mercado (procura) tenha em conta todos os fatores da sua envolvente e do seu mercado-alvo

2.3. O Marketing Business to Business (B2B)

Tendo em conta que o volume de negócios da Tintas Kar deriva principalmente do mercado business to business (B2B) e uma pequena percentagem do business to consumer (B2C), é pertinente fazer referência à diferença entre o marketing business-to-business e o marketing tradicional ou de consumo.

Denominado originalmente com o nome de Marketing Industrial, o Business-to-Business refere-se a todo um conjunto de processos que são gerados, planeados e executados com o objetivo de realizar negócios entre empresas, sejam estas públicas ou privadas, representando a relação comercial entre as organizações (Moreira, 2006).

Para Brennan et. Al. (2017), a principal característica distintiva do marketing business-to-business é que este está focado em exclusivo nas necessidades de bens e serviços das organizações, onde o cliente é uma organização em vez de um consumidor individual. O autor acrescenta ainda que não é possível fazer uma distinção avaliando apenas e só os produtos e serviços que cada mercado consome pois, muitas das vezes, uma organização e um consumidor podem comprar os mesmos produtos e serviços.

Para a maioria das pessoas, o marketing business-to-business não é visível ou perceptível, é necessário algum esforço e abertura para perceber e entender os mecanismos de ação para que uma transação com consumidor final tenha lugar. Isto é, a montante da transação B2C

são necessárias várias transações anteriores B2B para que esta ocorra com sucesso (Brennan, et. al. 2017).

No meio onde atua uma empresa B2B, um ambiente industrial, podemos encontrar, principalmente ao nível dos clientes, determinadas características diferenciadoras do ambiente B2C.

Isto é, de acordo com Lambin (2000), a procura dos produtos num ambiente B2B difere da procura dos bens adquiridos pelo consumidor final, na medida em que esta é uma procura derivada: não depende apenas dos clientes diretos da empresa, mas também dos clientes finais que usufruem do produto industrial, de forma principalmente indireta. A procura derivada dos produtos da Kar insere-se por isso num contexto industrial, B2B, composta por vários processos de alguma hierarquia e sequenciais, nos vários e diferentes processos de produção, que leva até ao produto final que, por último, irá levar à satisfação das necessidades do consumidor final.

Outra das características do cliente B2B, que o distinguem de um consumidor final é, por exemplo, este ser um cliente, por norma, com bastante informação, com conhecimento pleno das suas necessidades e algo complexo, derivado ao conjunto de processos que este terá a jusante da compra. Existe ainda uma questão relacionada com o centro de decisão de compra, pois esta pode ser muito diversa e ter várias origens, e a complexidade da própria organização afeta este centro de decisão (Lambin, 2000).

Fruto da complexidade do mercado B2B, podemos afirmar que regra geral os processos de venda nos mercados B2C são mais breves que nos mercados B2B onde as transações são mais complexas e longas, sendo os processos de transação influenciados por diversos fatores como por exemplo o grau de complexidade de transação ou o número de interessados no processo de compra ou ainda o número de pessoas envolvidas no processo.

Outro pormenor ainda que importa referir é o fato de que o mercado B2B têm tendência a ser mais conservador nas suas relações com os seus *Stakeholders*. Para isso importa salientar outro ponto diferenciador entre o B2C e o B2B, que é o significado de valor, nomeadamente o relacional, pois num contexto B2B as competências e os processos envolvidos no relacionamento entre cliente e fornecedores, são questões consideradas pertinentes.

As vantagens da criação de relacionamentos cliente –fornecedor a longo prazo poderá originar vantagens competitivas para ambas as partes como por exemplo: a deteção de novas

oportunidades de negócios, a redução de custos de prospecção de novos clientes, a obtenção de maiores quotas de negócio; uma maior eficiência e eficácia na gestão produtiva, troca de conhecimentos, assim como potencializar confiança e diminuir a incerteza.

Esta característica do mercado B2B, da criação de valor relacional tanto por parte do fornecedor como por parte do cliente, pressupõe uma envolvimento e uma parceria envolvendo a capacidade de criar confiança e compromisso entre as empresas, afetando e envolvendo toda a organização.

2.4. Plano de Marketing

Dada a intensa competição entre as empresas pela atenção dos clientes para os produtos e serviços que oferecem, estas devem planejar cuidadosamente a forma como promovem o valor que oferecem, assim como a forma de alcançar a confiança e a lealdade a longo prazo dos seus clientes (Wood, 2014).

Neste sentido, a dimensão das organizações não deve constituir um obstáculo nem à introdução do marketing, nem tão pouco à elaboração de um plano de marketing, pois este tem como objetivo fixar o futuro das empresas em termos comerciais e otimizar a utilização dos seus recursos de forma a garantir o melhor resultado futuro.

No entanto, para McDonald (2008), o planeamento de marketing é referido como a tarefa mais difícil ligada ao marketing, visto que envolve reunir todos os elementos de marketing num coerente e realístico plano.

Como instrumento de planeamento, reflexão e concretização de um dado conjunto de estratégias, em consequência da missão e objetivos superiores de toda a organização e dos seus vários departamentos e suas diversas áreas de trabalho, o plano de marketing deverá permitir potenciar, otimizar e alavancar os recursos da empresa, assim como ganhar ou manter as suas vantagens competitivas (Kotler e Armstrong, 2011).

Assim, e segundo Wood (2014), ao conhecimento adquirido do mercado, às estratégias e etapas a serem seguidas pela empresa na consecução dos objetivos estabelecidos pelos gestores de marketing, para um período específico de tempo da empresa, chamamos plano de marketing. O autor refere ainda que o plano permite não só examinar diferentes oportuni-

dades para satisfazer os clientes e alcançar os objetivos de marketing, como avaliar as atuais e potenciais ameaças para o desempenho global.

Ainda segundo o mesmo autor Wood (2014), e como benefícios, o plano de marketing permite à empresa focar-se no cliente e perceber o que poderá produzir para satisfazer os seus desejos e necessidades, assim como ajudar a compreender o ambiente externo e as ofertas da concorrência. O plano permite ainda ajudar a definir onde serão alocados os recursos necessários para alcançar a eficiência e a eficácia máxima da organização.

É, no entanto, imprescindível existir uma total coerência entre todos os planos dos vários departamentos e áreas da empresa, nas ações de preparação do plano de marketing, tendo como linha orientadora os objetivos da empresa.

Como elemento determinante do futuro da empresa, o plano de marketing deve ser estabelecido a montante de qualquer trabalho a realizar pois, ao estudar a melhor adaptação da empresa ao mercado, condicionará o estabelecimento de outros planos operacionais.

Em resumo, podemos dizer que o plano de marketing define os objetivos, os princípios e os processos de trabalho, na procura de um compromisso entre todas as áreas da empresa para o sucesso da organização.

Existem disponíveis na academia diversos modelos de plano de marketing onde podemos encontrar uma coerência, estrutura e ordem mais ou menos consensual, entre os vários autores, no que respeita aos tópicos e matérias a trabalhar.

É no entanto necessária alguma atenção no momento de escolher o modelo de plano a seguir, pois, independente do formato adotado, é importante que o plano focalize os esforços de marketing da empresa no mercado-alvo e que considere os efeitos do ambiente externo (Toledo, 2007), para além de que um plano de marketing deve variar de empresa para empresa derivado a fatores e particularidades da cada organização, tais como a sua dimensão, o mercado onde está inserida e opera, para além das componentes de serviço incorporadas no seu negócio (Kotler e Armstrong, 2011).

Empresas de pequena dimensão podem criar planos menos extensos e até menos formais, enquanto as grandes organizações geralmente exigem planos de marketing altamente estruturados e detalhados.

Segundo os autores Kotler (2012) e Wood (2014), embora a extensão exata e o layout do plano possam variar de empresa para empresa, os principais passos e conteúdos a desenvolver num plano de marketing são os seguintes:

2.4.1. Sumário Executivo

O plano de marketing deve ser iniciado com um breve sumário das oportunidades de mercado para a empresa, da estratégia de marketing a seguir por esta e dos objetivos de marketing e financeiros a atingir. Desta forma, aqueles que irão ler e aprovar o respetivo plano têm uma visão, compreensão e direcionamento geral deste.

2.4.2. Missão, Visão e Valores

Para Thompson, Peteraf, Gambel e Strickland (2012) a missão diz-nos “quem somos, o que fazemos e qual a razão da nossa existência”. A definição de uma missão deve ser capaz de informar e descrever os produtos e serviços que a empresa disponibiliza, quais as necessidades que satisfaz, os grupos de clientes e que mercados que pretende servir; de que forma irá satisfazer os seus clientes, assim como constrói a sua própria identidade.

Esta etapa é duplamente importante no sentido que: no plano interno, a empresa informa os seus colaboradores dos objetivos a seguir, favorecendo a criação de uma cultura de empresa. No plano externo, contribui para a criação de uma identidade de empresa, explicando o papel económico e social que a empresa entende exercer na sociedade e a forma como pretende ser percebida pelos clientes, distribuidores, funcionários, acionistas e grande público (Lambin, 2000).

Importa ainda fazer referência à visão, que estabelece as aspirações de gestão para o negócio, e fornece o caminho sobre “para onde vamos” (Thompson, Peteraf, Gambel e Strickland, 2012). Por um lado, temos a missão que diz respeito ao momento presente da empresa e por outro, a visão que descreve como realizar a missão. A visão delinea o futuro e os objetivos da empresa a médio-longo prazo (Horn, 2014).

Por último é de salientar que quer a missão quer a visão podem sofrer alterações ao longo do tempo, no entanto os valores devem permanecer iguais, criando uma cultura forte na organização (Horn, 2014).

2.4.3. Análise da Situação

Segundo Lambim (2000) a análise da situação num plano de marketing pretende identificar a posição da empresa comparativamente aos seus concorrentes, nas suas diversas realidades do mercado onde atua.

Este é o primeiro passo para a realização de um Plano de Marketing. Esta análise tem o objetivo avaliar os pontos fortes e pontos fracos da organização, assim como ameaças e oportunidades impostas pelo ambiente onde esta se insere. Para além disso esta análise deverá ter em conta eventos anteriores à elaboração do plano, pois estes poderão ter repercussões diretas ou indiretas na organização. Terá também em consideração as tendências do meio ambiente que possam afetar a organização e os seus stakeholders, analisará a sua concorrência assim como a capacidade da empresa em servir os seus públicos-alvo.

2.4.3.1 Análise PESTAL

Sobre a análise PESTAL, Kotler & Keller (2012) fazem referência como sendo uma ferramenta de análise macro ambiental com o objetivo de avaliar seis fatores com potencial de influência sobre a organização, e são eles: os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. O objetivo será perceber a importância e as obrigações impostas pelo meio envolvente, cuja influência se irá sentir na organização. Deveremos ter em conta que esta análise deverá ser orientada sobretudo sobre quatro domínios: meio, mercados, distribuição e concorrência.

2.4.3.2 Modelo das 5 Forças de Porter

Outra ferramenta muito utilizada para aferir os fatores ambientais macro influenciadores da organização, nomeadamente avaliar a atratividade de um mercado, é o modelo das Cinco Forças de Porter (1982). Para Porter (1998), a intensidade da concorrência numa indústria não é uma questão de coincidência de fatores, mas sim fruto da estrutura económica subjacente que vai muito além do comportamento dos concorrentes atuais a atuar em determinada indústria. A intensidade competitiva depende de cinco forças competitivas básicas e pode ser vista como uma medida da atratividade da indústria.

Este modelo defende que a vantagem concorrencial de uma empresa depende não só da sua posição em relação aos concorrentes diretos, mas também da influência de outras forças concorrenciais, como sendo o poder de negociação de clientes e fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e de produtos substitutos.

Ameaça de novos concorrentes

Segundo Lambin (2000), a ameaça de novos concorrentes consiste numa ameaça direta à empresa, conta a qual esta pode-se proteger criando barreiras à entrada de novas empresas como por exemplo através da criação de economias de escala, que colocam os novos concorrentes numa desvantagem-custo; diferenciação de produto ou imagem de marca forte. Barreiras relacionadas com questões legais poderão ser também barreiras à entrada de novos concorrentes, mas estas não estão sob o controlo da organização.

Ameaça de produtos substitutos

Lambin (2000) refere que produtos que satisfazem as mesmas necessidades que os produtos atuais da empresa, mas utilizando uma tecnologia diferente são uma potencial ameaça para a organização. Para Porter (1982), este tipo de ameaça está sempre presente, mas qualquer tipo de alteração tecnológica que permita que um produto substituto se torne superior na relação preço-qualidade, aos atuais produtos, deve-se considerar esta ameaça alvo de vigilância constante por parte das empresas, sob pena de perderem clientes para as alternativas financeiramente mais vantajosas que o produto substituto constitui. (Porter, 1982). De forma a protegerem-se desta ameaça as empresas deve vigiar constantemente a novas tecnologias de forma proativa para não serem surpreendidas pelos concorrentes com o lançamento no mercado de produtos substitutos financeiramente mais atrativos.

Poder de negociação dos clientes

Para Porter (1892), o poder de negociação dos clientes constitui uma ameaça indireta, e resulta principalmente de dois fatores: nível de concentração dos consumidores ou a sua contribuição para o volume de negócios da empresa; baixos custos de mudança do cliente. Ações como campanhas de baixas de preços, alterações das condições de pagamento, aumento do componente serviço, são algumas das ações que as empresas poderão ser obrigadas a realizar para fazer face ao poder negocial dos clientes, podendo inclusive desencadear confrontos de condições de fornecimento entre concorrentes. Repartir o volume de negócios da empresa de modo a que esta não esteja dependente de nenhum cliente em especial,

assim como estar atenta a que não haja a concentração de vendas num determinado grupo de clientes, são algumas formas de a empresa se defender desta ameaça. As empresas devem por isso estar atentas à sua estruturação de clientes (Lambin, 2000).

Poder de negociação dos fornecedores

É muito semelhante ao poder negocial dos clientes, mas de forma inversa. O poder negocial dos fornecedores depende de vários fatores como o grau de concentração de fornecedores, os custos de transferência de fornecedor, assim como se este é ou não muito importante para o processo produtivo da empresa (Porter, 1982). Um elevado poder de negocial dos fornecedores permite-lhes exigir preços mais elevados pelo fornecimento de mercadorias, ou exigir determinadas condições de pagamento, ou ainda a possibilidade de reduzir a qualidade dos produtos fornecidos ou as quantidades vendidas (Lambin, 2000). A forma de contrariar esta força é gerir a carteira de fornecedores de forma a não permitir um elevado grau de concentração de fornecedores ou a possibilidade de estes contribuírem em demasia para o volume de negócios da empresa; altos custos de mudança para a empresa.

Em resumo, a utilização do Modelo das Cinco Forças de Porter (1985) dá-nos a perceber o nível competitivo do mercado onde atua a empresa, aferindo a rivalidade da indústria entre os concorrentes atuais, considerando o poder negocial dos fornecedores e clientes, assim como a ameaças de novos entrantes no mercado e de novos produtos substitutos (Cardeal, 2015). Wood (2014), acrescenta que a análise do nível competitivo e a análise dos concorrentes pode ajudar os gestores de marketing a interpretar de uma forma mais profunda as dinâmicas do mercado, antecipando movimentações de concorrentes e criando planos de marketing mais práticos e flexíveis.

2.4.3.3 Análise SWOT

O acrónimo SWOT representa as iniciais das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, tornando-se neste contexto óbvia a função desta análise: é uma forma simples e resumida de reunir as informações recolhidas com origem na auditoria de marketing, nomeadamente do ponto de vista interno, as forças e as fraquezas em relação aos concorrentes, e do ponto de vista externo, das oportunidades e ameaças para a empresa presentes no ambiente de marketing que a rodeia (McDonald, 2007).

Assim, a análise SWOT surge como uma ferramenta para tratar a informação com origem nas análises efetuadas no contexto da auditoria de marketing, quer no plano interno quer no plano externo, focando-se naquilo que constituem os principais fatores de sucesso das empresas em determinado mercado, e aos quais a empresa deve ter atenção e ao mesmo tempo reduzir a quantidade de informação recolhida ao mínimo e ao essencial.

A partir da análise SWOT, é possível construir a matriz TOWS (ou SWOT dinâmica) que também inclui possíveis estratégias a seguir tendo como base as Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats da empresa.

2.4.4. Objetivos de marketing

Após a realização do diagnóstico da situação, o passo a seguir é a definição dos objetivos a atingir tendo em conta o período estabelecido para a duração do plano de marketing (Kotler, 2012). Os objetivos a atingir podem ser de marketing - relacionamento com os clientes, desenvolvimento de produtos, quota de mercado, notoriedade da marca; objetivos financeiros - receita por produto, por canal, liquidez, retorno do investimento; objetivos sociais - *engagement* com a comunidade, atividades sustentáveis ou ações de caridade (Wood, 2014). No entanto, todos eles devem ser mensuráveis e detalhados relativamente à sua dimensão e prazos a cumprir (Kotler, 2012).

2.4.5. Segmentação, *targeting* e posicionamento

Para Kotler (2012), a estratégia de marketing assenta em três processos: segmentação, *targeting* e posicionamento e é nesta fase que são tomadas decisões estratégicas sobre estas áreas.

Como os mercados não são homogêneos e os recursos das empresas são limitados, uma empresa não pode ter a pretensão de chegar a todos os clientes e a todos os mercados pois estes são amplos e/ou diversificados. Assim, as empresas têm necessidade de identificar os segmentos de mercado que querem/podem trabalhar com mais eficácia. No entanto, estas decisões requerem um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma cuidadosa análise estratégica (Kotler, 2012).

Identificar quais são os segmentos a definir como mercado-alvo é a fase de *targeting*. A atratividade do segmento e os recursos detidos pela organização devem ser os fatores a ter em conta na seleção mercado-alvo (Kotler e Keller, 2012).

A fase do posicionamento deriva do processo de segmentação e do *targeting*. Segundo Wood (2014), o posicionamento identifica a marca, os seus benefícios, os pontos de diferença e semelhança do produto ou linha de produtos, ou ainda um conjunto de características importantes e distintivas que levem os cliente-alvo a identificar o produto no âmbito de um conjunto de produtos similares e diferenciá-lo dos outros (Lindon et al., 2010).

2.4.6. Marketing-Mix

Para a definição dos programas que apoiam a estratégia de marketing torna-se necessário ponderar sobre a importância de cada uma das variáveis do marketing-mix dado que, por um lado, há que escolher aquelas que poderão permitir obter vantagens competitivas, mas por outro lado existem as limitações de recursos financeiros disponíveis (Lindon, 2011).

Ainda segundo Lindon (2010), o marketing mix é conjunto de decisões a serem adotadas durante um determinado período de tempo, no intuito de atingir determinados objetivos gerais. E na mesma linha de pensamento, Kotler (2012) diz-nos que o marketing mix é o conjunto de variáveis de marketing que a empresa utiliza para perseguir os seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

As variáveis que compõem o marketing-mix são o produto, esta variável inclui decisões sobre mix de produtos, linhas, marcas, embalagens, rotulagem e garantias; o preço, a estratégia de preços incide sobre as decisões sobre a configuração dos preços iniciais dos produtos, adaptando os preços em resposta a oportunidades e desafios competitivos possíveis de emergir; os canais de distribuição, a estratégia de distribuição inclui a seleção e gestão dos relacionamentos com o canal de distribuição por forma a entregar o máximo de valor aos clientes e a quarta variável é comunicação de marketing, esta variável cobre todos os esforços de comunicação com o público-alvo e elementos do canal de comunicação (Kotler, 2012; Wood, 2014).

2.4.7. Orçamento de Marketing

A elaboração e a execução de um plano de marketing envolvem custos para a organização, por essa razão é necessário dispor de uma descrição detalhada dos meios necessários para cada fase do plano de marketing para que posteriormente o orçamento de marketing seja aprovado pela administração da empresa (Lambin, 2000). O orçamento define os requisitos financeiros e operacionais para a implementação do plano de marketing e os receitas e lucros esperados. Considera ainda a projeção de orçamentos, a delegação de responsabilidades e cronograma de agenda de procedimentos, assim como as informações sobre eventual necessidade de recursos adicionais para implementação do plano.

2.4.8. Métricas e Controle de Implementação

O plano de marketing deve indicar como o plano será implementado e avaliado, incluindo métricas para a medição de desempenho. Para além disso mostrará como e quando os ajustes serão feitos para manter o plano na direção dos objetivos delineados. Kotler (2012), faz referência à importância do controle no planejamento de marketing, particularmente ao processo pelo qual as organizações avaliam os efeitos das suas atividades e dos programas de marketing para o caso de, caso necessário, procederem a mudanças e ajustes. McDonald (2007), salienta que esta é uma tarefa complexa e que exige um elevado grau de organização por parte da empresa. Embora os benefícios do controle de marketing sejam óbvios existem alguma dificuldade em integrar este processo nas organizações, pois exige mudanças e grande parte das vezes as organizações preferem a intuição e o curto prazo.

3. Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no presente trabalho.

Primeiro, realizou-se a pesquisa bibliográfica que deu o suporte teórico à análise e formulação da estratégia para a Tintas Kar. Depois, foram utilizadas várias ferramentas teóricas, nomeadamente a análise PESTAL, 5 Forças de Porter, análise SWOT, esta com a formulação de cenários futuros, a matriz Ansoff, segmentação, seleção do público alvo, posicionamento e Marketing-Mix.

A recolha de informação combinou técnicas qualitativas e quantitativas. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas aos dois sócios gerentes da empresa para obter uma compreensão mais profunda da organização. Foi também construído um questionário online para recolha de informação sobre a satisfação dos consumidores face aos produtos e serviços oferecidos pela Kar. Usou-se o *google docs* por ser um meio prático na criação de questionários *online* e que possibilitou a consulta rápida dos dados gerados pelo questionário.

Foi ainda recolhida informação interna da Kar, nomeadamente informação financeira sobre as vendas gerais da empresa nos últimos anos, assim como informação sobre as vendas dos clientes ativos da empresa. Para além disso foi feita a recolha de informação de concorrentes à Kar sobre os seus produtos, preços, rede de lojas, volume de negócios, entre outras informações. Para isso foi necessário consultar os vários sites das empresas estudadas, a Informa Dun & Bradstreet para obter informações de ordem financeira das mesmas, assim como as tabelas de produtos e preços 2018 das várias marcas de forma a consultar os preços atualizados e as gamas de produtos comercializados este ano pelas empresas.

Ao nível interno, acrescentando ao já foi referido anteriormente, foi apresentado aos comerciais da Kar um questionário sobre os FCS do mercado das tintas e vernizes em Portugal, extensivo a elementos externos à empresa, mas com conhecimentos do mercado das tintas e vernizes em Portugal, assim como foi realizada a avaliação da proposta de valor das marcas analisadas neste trabalho.

Relativamente ao modelo de plano de marketing utilizado, utilizou-se uma estrutura de plano de marketing com base nos modelos desenvolvidos por Wood (2014), Kotler e Keller (2012) e Lambin (2000), pois entendo que o trabalho desenvolvido pelos autores tem

uma fundamentação teórica bastante completa, extensa e profunda, relativamente ao tema em questão. A lógica utilizada no desenvolvimento deste plano é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Estrutura do Plano de Marketing da Tintas KAR

Sumário Executivo	Breve sumário das oportunidades de mercado para a empresa, da estratégia de marketing a seguir e dos objetivos de marketing e financeiros a atingir.
Análise da Situação	Auditoria Externa: análise ambiente macro (PESTEL), análise ambiente micro. Auditoria Interna: missão, história da empresa, recursos humanos, recursos financeiros, recursos de informação, oferta atual, desempenho, relações empresariais, potenciais problemas e variáveis do marketing-mix. SWOT: forças e fraquezas internas da empresa, oportunidades e ameaças exteriores à empresa.
Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento	Todas as estratégias de marketing começam com a segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento e é nesta fase que são tomadas decisões estratégicas sobre estas áreas.
Objetivos a Atingir	Objetivos financeiros, objetivos de marketing e objetivos sociais
Estratégias de Marketing	Nesta secção resume-se a estratégia geral de forma a atingir os objetivos, criando, comunicando e fornecendo valor ao público-alvo, para além de indicar a forma como o marketing afetará os stakeholders da empresa.
Programas de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Produto: esta inclui decisões sobre mix de produtos, linhas, marcas, embalagens, rotulagem e garantias. - Preço: incide sobre a configuração dos preços iniciais dos produtos, adaptando os preços em resposta a oportunidades e desafios competitivos possíveis de emergir. - Canais de Distribuição: inclui a seleção e gestão dos relacionamentos com o canal de distribuição por forma a entregar o máximo de valor aos clientes. - Comunicação de Marketing: cobre todos os esforços de comunicação com o público-alvo e elementos do canal de comunicação.
Plano Operacional, Financeiro e calendarização	<p>Nesta fase são apontados os requisitos financeiros e operacionais para a implementação do plano, assim como os resultados esperados do mesmo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projeção de orçamentos - Delegação de responsabilidades e cronograma de agenda de procedimentos - Informações sobre a necessidade de recursos adicionais para implementação do plano.
Métricas e Controle de Implementação	Nesta fase do plano será indicado como o plano será implementado e avaliado, incluindo métricas para a medição de desempenho. Para além disso mostrará como e quando os ajustes serão feitos para manter o plano na direção dos objetivos delineados. Também incluirá planos de contingência, para o caso de ser necessário na eventualidade da existência de desvios ao plano.

4. Plano de Marketing

4.1. Sumário Executivo

A Kar é uma empresa com 38 anos de atividade sediada na Maia tendo como principal atividade o fabrico de tinta e vernizes para a área da construção e indústria.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi estudado o mercado onde a empresa atua assim como identificados os vários *stakeholders* com quem a empresa interage no desenvolvimento da sua atividade. Os principais objetivos do marketing, identificados no início do trabalho, são a curto/médio prazo aumentar o volume de negócios em 10% e o número de clientes em 5%, assim como criar uma marca forte, com maior visibilidade e notoriedade, assim como um posicionamento de alto valor no mercado das tintas e vernizes em Portugal a longo prazo.

Ao nível da segmentação dos clientes, verifica-se que os clientes se situam a nível nacional, em capitais de distrito e com foco nas grandes cidades do litoral, isto a nível geográfico. A nível demográfico, identificam-se pequenas e médias empresas do setor da construção, indústria metalomecânica/mobiliário e Distribuidores/Revendedores. O *target* identificado são clientes e potenciais clientes que procuram um parceiro que ofereça soluções com base no trinómio qualidade/preço/serviço.

Quanto às estratégias de crescimento, recomenda-se que a empresa desenvolva simultaneamente uma estratégia de penetração e de desenvolvimento de mercado. A estratégia de penetração requer um investimento na área comercial e na força de vendas com o objetivo de conquistar mais e novos clientes e simultaneamente aumentar o volume de vendas nos atuais clientes, suportada por campanhas de comunicação e promoções. A estratégia de desenvolvimento de mercado visa que os produtos atuais estejam presentes em mercados onde atualmente não se encontram, caso de prescritores de produto (arquitetos, engenheiros, por exemplo), revendedores, distribuidores e a grande distribuição (grandes cadeias de revenda como é o caso do Leroy Merlin, Aki, Max-Mat, entre outras).

Recomenda-se ainda que a estratégia de desenvolvimento de produtos não deverá ficar esquecida, pois a empresa deverá estar sempre disponível para desenvolver novos produtos para clientes que solicitem soluções customizadas e que possam trazer mais valias futuras para a organização.

4.2. Análise da Situação da Tintas Kar

4.2.1. Análise Externa

Com a análise do ambiente externo à organização, pretende-se avaliar as tendências Político-Legais, Económicas, Socioculturais, Tecnológicas e Competitivas que podem influenciar positiva ou negativamente a organização. Para além de considerarmos as tendências de mercado, deveremos também ter em atenção as estratégias, recursos e atividades dos concorrentes da Tintas Kar. Por mais poderosa que seja qualquer organização, atualmente não existe qualquer empresa que se encontre isolada no seu mercado sem influência dos fatores externos, fruto em grande parte da globalização, e por essa razão as organizações deverão monitorizar constantemente estes fatores para que possam identificar, antes dos seus concorrentes, as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente externo.

4.2.1.1. Análise PESTAL

Ambiente Político-legal

O ambiente político que se vive em Portugal atualmente é de alguma instabilidade e de descredibilização do atual acordo dos partidos à esquerda. Observa-se, no entanto, um Presidente da República bastante ativo e participativo na sociedade Portuguesa e de alguma forma também um conciliador político. Antevê-se, no entanto, com o aproximar das eleições para o Parlamento Europeu e Assembleia da República, maio e setembro de 2019 respetivamente, algum crescer de crispação entre os partidos e do governo atual, e consequentemente alguma instabilidade política.

Alguns fatores e medidas políticas que terão impacto positivo futuro são por exemplo as referidas na Tabela 2, nomeadamente o programa operacional Portugal 2020 e o novo Quadro Comunitário 2030, assim como as medidas de apoio ao emprego através do IEFP.

Tabela 2 - Fatores Político- Legais

Fator /Tendência	Impacto	Fatores-chave
Programa Operacional Portugal 2020	+	Portugal dispõe de 25 mil milhões de euros até 2020 para incentivos às empresas e um novo Quadro Comunitário 2030 disponível em breve.
Medidas de apoio ao Emprego	+	Atribuição de um apoio financeiro aos empregadores que celebrem contratos de trabalho ou de estágio (IEFP)
Níveis de Corrupção	-	Persistem a ocorrência de casos de corrupção envolvendo a política e as empresas, transmitindo instabilidade aos investidores.

Ambiente Económico

O relatório do FMI (fevereiro, 2018), melhora as suas expectativas sobre o desempenho da economia portuguesa para 2018. Este relatório indica que o crescimento do PIB e o Valor do Défice Orçamental continuam inalterados em 2,2% e -1,1%, respetivamente. Quanto ao mercado de trabalho, antecipa maior criação de emprego e uma taxa de desemprego mais baixa: 7,8%, em vez dos anteriores 8,4%. No que se refere às contas públicas o FMI refere que Portugal vai conseguir um excedente primário de 2,6% do PIB (em vez de 2,5%) e que será mais estrutural e como consequência, antecipa um rácio de dívida pública menor: 121,7%. Este valor é agora mais baixo do que a meta definida por Mário Centeno no Orçamento do Estado 2018 (que apontava para 123,5%). Para 2019, o FMI prevê o abrandamento do crescimento para 1,8%. Esta é a expectativa mais pessimista quando comparada com o Conselho das Finanças Públicas, o Banco de Portugal, a Comissão Europeia, que antecipam um crescimento na ordem dos 1,9% e a OCDE 2,3%, a mais otimista de todas.

Os fatores económicos salientados na Tabela 3 terão na sua generalidade um impacto positivo, salientado a tendência que se observa no setor da construção civil que reflete o período de recuperação, após vários anos em declínio. Desde 2015 que a tendência deste setor é de recuperação, refletindo maior investimento no imobiliário, mais trabalhadores afetos à construção e um maior peso do setor da construção no PIB Português.

Tabela 3 - Fatores Económicos

Fator /Tendência	Impacto	Fatores-chave
Quadro Macroeconómico	+	Quadro macroeconómico favorável derivado ao crescimento económico, défice orçamental controlado e redução da dívida pública, estabilidade na zona euro.
Internacionalização	+	Contexto favorável para a internacionalização dado o clima de estabilidade política e financeira.
Recuperação global da atividade Económica	+	O Ritmo de crescimento de Portugal situa-se nos 2,2% em 2018, um ligeiro abrandamento relativo a 2017, 2,6%.
Rating de Portugal	+	A melhoria do rating de Portugal favorece as taxas de financiamento do estado e das empresas e uma melhoria das condições de financiamento da economia em geral.
Taxa de desemprego	+	Tendência da diminuição da taxa de desemprego.
Setor da Construção em Portugal	+	Período de recuperação após vários anos em declínio. A tendência desde 2015 é de recuperação: maior investimento no imobiliário; maior número de trabalhadores afetos á construção, peso da construção no PIB
I&D	-	Regulamentos, diretivas e leis ambientais Nacionais e Europeias obrigam a uma constante I&D para encontrar soluções para novos produtos substitutos ou alternativos aos existentes.
Valorização do Território.	+	Valorização dos ativos imobiliários.
Reabilitação urbana.	+	Procura de habitação nas zonas históricas das cidades promovem a reabilitação urbana (impulsionada por programas para promover a reabilitação e reconversão do património degradado, exemplo a Porto Vivo, SRU).

Ambiente Sociocultural

De entre os fatores socioculturais salientados na Tabela 4, destaca-se o turismo pelo seu impacto significativo na economia Portuguesa. Segundo dados da AICEP (2018), Portugal tem vindo, nos últimos anos, a melhorar a posição no “The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017” (WEF), ocupando a 14^a posição do ranking entre 136 países (7^a da UE). Em 2016, o saldo da balança turística portuguesa foi de 8,8 mil milhões de euros, tendo aumentado 12,7% face a 2015. No 1º semestre de 2017 o saldo atingiu perto de 4 mil milhões de euros (+25,7% em termos homólogos) (AICEP, 2018).

Tabela 4 - Fatores Socioculturais

Fator /Tendência	Impacto	Fatores-chave
Turismo, Turismo Local, Turismo Residencial.	+	Procura de habitação, procura de imobiliário, o que traduz numa maior atividade neste setor.
Elevado número de divórcios.	+	Segundo os dados da PORDATA, com a última atualização a 2-10-2017, o número de divórcios é de 69/100 casamentos. O resultado deste fenómeno é a possível procura de mais imóveis residências para habitação.
Programas televisivos que promovem remodelações e intervenções em imóveis residenciais.	+	Maior sensibilização do público em geral para remodelações e pequenas obras em suas casas, muitas delas feitas pelos próprios.
Estabelecimento em Portugal de residentes estrangeiros seniores não habituais.	+	Crescimento do número de residentes estrangeiros seniores em Portugal que procuram imóveis para habitação.
Sensibilização crescente dos consumidores para a eficiência energética dos imóveis.	+	Crescente potencial de venda de soluções para a melhoria da eficiência energética para todo o tipo de imóveis.
Crescente preocupação ambiental dos consumidores.	+	Necessidade de alinhar estratégias de gestão de I&D, produção e gestão de resíduos com a preocupação ambiental dos consumidores.

Ambiente Tecnológico

Como mostra a Tabela 5, a internet e tudo que orbita sobre ela é de extrema relevância em qualquer área ou setor de atividade. O crescimento do seu uso é significativo e as ferramentas disponibilizadas por esta tecnologia são obrigatórias nas organizações. Exemplo disso é o conceito de atividade através da partilha em rede e do *Networking*, dando uma nova dimensão à área do comércio e das relações com todos os *Stakeholders* de uma organização.

Tabela 5 - Fatores Tecnológicos

Fator /Tendência	Impacto	Fatores-chave
Internet	+	A Internet veio trazer o conceito de atividade através da partilha em rede e do <i>Networking</i> , dando uma nova dimensão à área do comércio e das relações com todos os Stakeholder da organização.
Redes Sociais	+	As redes sociais são fundamentais para a partilha de informação sobre as marcas e as empresas. as Redes Sociais como o <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> e <i>YouTube</i> são hoje, ferramentas indispensáveis na informação ao cliente. Através das Redes Sociais as marcas podem chegar mais depressa e sem barreiras ao seu público-alvo e potenciar e alavancar tudo o que esta faz de positivo.
Automatização de processos industriais de fabrico	-	Necessidade cada vez maior de automatização dos processos de fabrico em prol da qualidade e rapidez.

Fatores Ambientais/Ecológicos

A Tabela 6 reflete a crescente sensibilização dos consumidores para os fatores ambientais e ecológicos, nomeadamente as repercussões para a saúde humana e os impactos ambientais provocados pela produção e utilização de determinados produtos. Hoje são exigidas maio-

res responsabilidades aos produtores de resíduos inerentes à produção, assim como à utilização de produtos tóxicos na formulação de produtos. As consequências destas exigências é a necessidade de alinhar estratégias de gestão e I&D para contornar e minimizar os impactos negativos destes fatores.

Tabela 6 - Fatores Ambientais/Ecológicos

Fator /Tendência	Impacto	Fatores-chave
Imagem do Setor.	-	Necessidade de sensibilização dos consumidores para as práticas do setor.
Minimização dos impactos ambientais.	-	Necessidade de investimentos constantes de forma minimizar os impactos diretos e indiretos provocados pela produção e aplicação dos produtos, assim como do transporte e depósito dos resíduos.
Novo diploma do regime jurídico sobre a gestão dos fluxos específicos de resíduos: embalagens e resíduos embalagens (Decreto Lei 152-D/2017 11 de dezembro).	-	Maior responsabilidade sobre a produção de resíduos no que toca à alteração de responsabilidade, fatura e informação ao longo da cadeia de transações de operador económico do valor correspondente à prestação financeira fixada pela a favor da entidade gestora dos resíduos, declaração dos produtos colocados fora do mercado nacional e obrigatoriedade e registo de produtor e embalador. Todas estas novas normas implicam novos procedimento e inerentes custos extra.
Desafios ambientais a curto prazo.	-	Intenções regulamentares sobre os Biocidas, Declaração Ambiental do Produto (<i>Ecolabelou EPD(EnvironmentalProductDeclaration)</i>), alinhamento da estratégia nacional com a estratégia europeia sobre o TiO2 (Óxido de Titânio).

4.2.1.2. Análise Micro

4.2.1.2.1. Rivalidade na Indústria

Ameaça de Novos Concorrentes

Fruto da dinâmica e da crise que existiu no setor da construção e reabilitação entre 2001 e 2015, e dada a ligação direta entre as duas áreas de negócio, o setor das tintas e vernizes nos últimos anos verificou algumas alterações no panorama e contexto da indústria, mais concretamente, o encerramento, compra e fusões de várias empresas, desde fábricas a revendedores. No entanto, com a perspetiva de uma melhoria significativa do mercado da construção, quer ao nível interno quer externo, a possibilidade de novas empresas no setor não é uma miragem, embora estas possam ter vários posicionamentos de mercado.

Uma das barreiras à entrada de novos concorrentes é a economia de escala, pois evitam que um novo concorrente possa desenvolver um volume de escala com o risco de obter uma

vantagem competitiva ao nível dos custos. A necessidade de um forte investimento para fazer face à construção de instalações de produção, criação de stocks, crédito a clientes e despesas fixas e variáveis inerentes à atividade é outras das barreiras possíveis. Não tão visível, é a possível dificuldade no acesso aos circuitos de distribuição, pois estes podem não estar disponíveis para aceitar um novo fornecedor. Muitas vezes, a nova empresa, é obrigada a criar ela própria um novo circuito de distribuição. Outra questão ainda, e não menos importante, é a dificuldade em encontrar mão de obra, seja ela ao nível da produção ou área comercial

Tendo em conta os fatores referidos, no setor das tintas e vernizes o potencial de entrada de novos concorrentes pode ser considerado **médio**, uma vez que por um lado as barreiras à entrada são consideradas médias, por outro existe uma grande concentração do negócio em poucas empresas, tendo estas uma grande experiência e uma elevada capacidade financeira assim como muita experiência no setor. No entanto, por outro lado, em produtos de grande consumo e baixo preços, podemos considerar o surgimento de novas empresas, principalmente por via da integração de clientes que queiram ingressar no mercado das tinta e vernizes como fornecedores através da integração a montante. Embora baixa, existe também a possibilidade de multinacionais, nomeadamente espanholas, possam vir a operar diretamente ou através de agentes no mercado nacional.

Poder Negocial dos Clientes

Existem mais de cem fábricas de tintas em Portugal, muitas delas a trabalhar regionalmente, o que significa um elevado número de fabricantes de tintas, mas de pequena dimensão. Se somarmos o facto de existir um vasto leque de *players* no mercado das tintas, desde distribuidores a revendedores, passando pelas grandes superfícies disponíveis ao consumidor final e ainda, não menos importante, pela rapidez com que hoje se é possível solicitar grandes quantidades de produtos a centenas ou milhares de quilómetros e disponíveis em 24h, estes fatores fazem com que o poder negocial dos clientes seja muito **elevado**, principalmente nos produtos de grande consumo e baixo/médio preço, caso das tintas plásticas/acrílicas para interior e exterior e esmaltes.

Dado o seu poder financeiro e força de vendas entre outros fatores, os dez principais *players* do setor não sofrem do poder negocial dos clientes da mesma forma, pois têm argumentos

de produto/preço/imagem de marca com elevado peso. Existem, no entanto, produtos mais específicos, caso das tintas epoxy (lisas ou auto-nivelantes), ou produtos específicos para a indústria, onde é necessário um acompanhamento técnico de obra e/ou prescrições à medida dos clientes, onde o poder negocial dos clientes é baixo, pois tratam-se de negócios e/ou produtos específicos que muitas das vezes requer customização.

Poder Negocial dos Fornecedores

No setor das tintas, os fornecedores mais poderosos são os fornecedores de resinas, pigmentos e solventes, pois são estas as principais matérias primas necessárias para o fabrico de tintas e vernizes. Na sua maioria estes fornecedores são multinacionais, com normas muito rígidas em termos financeiros e em termos de flexibilidade de negociação de preços. Alguns dos produtos são também cotados em bolsa, o caso do zinco por exemplo, sofrendo por isso várias oscilações de preço ao longo do tempo, originando forte especulação por parte dos fornecedores. Por outro lado, nos solventes por exemplo, existem poucos fornecedores, sendo estes também grandes empresas multinacionais pouco flexíveis quanto a condições de fornecimento. Posto isto, podemos afirmar que neste setor o poder negocial dos fornecedores é médio, para as os grandes *players* do mercado, mas muito **elevado** para a grande maioria das empresas do setor.

Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são produtos que preenchem uma função semelhante, mas que se baseiam numa tecnologia diferente buscando uma relação preço/qualidade mais atrativa em comparação ao produto já existente, sendo este o fator que merece maior vigilância. Estando a tecnologia e a I&D de novos materiais em constante evolução, impulsionados por projetos que requerem novas soluções e se considerarmos que este um mercado bastante maduro, , é de considerar que a ameaça de produtos substitutos é **média**.

Rivalidade da Indústria

Em Portugal, segundo dados da AEPortugal, existem a operar sob o CAE 20301- fabricação de tintas (exceto impressão), vernizes, mástiques e produtos similares, 107 empresas que representam 19% das empresas de Fabricação de Produtos Químicos, com um volume de vendas de 506.596.919€ em 2017 e envolvendo 2936 empregados diretos neste subsector. A operar neste mercado existem desde pequenas fábricas que operam regionalmente a grandes empresas, algumas delas multinacionais, que operam e/ou exportam os seus produtos para outros países.

A indústria química em Portugal está essencialmente localizada nas regiões do Porto e de Lisboa. Estes centros abrangem perto de 90% do volume de negócios e quase três quartos das maiores empresas deste sector. Esta indústria caracteriza-se ainda por um aumento de mão-de-obra afeta ao sector ao longo dos últimos anos, aliado a uma crescente qualificação desses mesmos trabalhadores. A investigação, inovação e propriedade intelectual têm sido elementos chaves no crescimento e no aumento de competitividade e sustentabilidade dos investimentos no sector químico.

De acordo com resumo ilustrado na Tabela 7, após a análise e considerações efetuadas ao Modelo 5 Forças de Porter (Porter, 1982), conclui-se que a maioria das empresas do setor enfrentam várias ameaças e dificuldades, principalmente no respeitante ao poder negocial dos clientes e fornecedores.

Tabela 7 - Rivalidade da Indústria das Tintas em Portugal

Rivalidade na Indústria	Reduzida	Média	Elevada
Ameaça de Novos Concorrentes		X	
Ameaça de Novos Produtos		X	
Poder Negocial dos Clientes			X
Poder Negocial dos Fornecedores			X

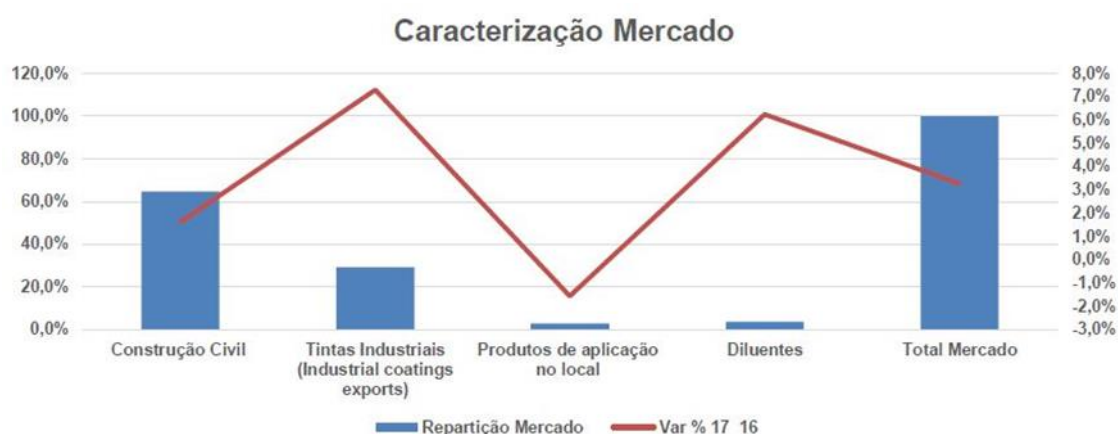
Existe, no entanto, uma grande disparidade de forças entre as dez maiores empresas do setor com os seus fornecedores e as restantes empresas do setor. As empresas médias e pequenas têm muita dificuldade em acompanhar as empresas de maior dimensão pois não têm o poder negocial com os fornecedores e estes podem ter uma influência bastante signi-

ficativa na rentabilidade potencial de uma atividade. É possível então concluir que a rivalidade na indústria analisada é **elevada**, resultado do grande número de empresas a operar no setor e da elevada exigência e competitividade exigida a cada uma delas.

4.2.1.2.2. Caracterização do Mercado

O mercado das tintas e vernizes é caracterizado e normalmente dividido em termos de volume de negócio em dois grandes grupos: a construção e indústria, representando respetivamente 65% e 30% do volume de negócio deste mercado, sendo os restantes 5% divididos entre os diluentes e produtos de aplicação em obra, tais como mástiques ou colas.

Figura 1 - Caracterização do Mercado das Tintas e Vernizes em Portugal



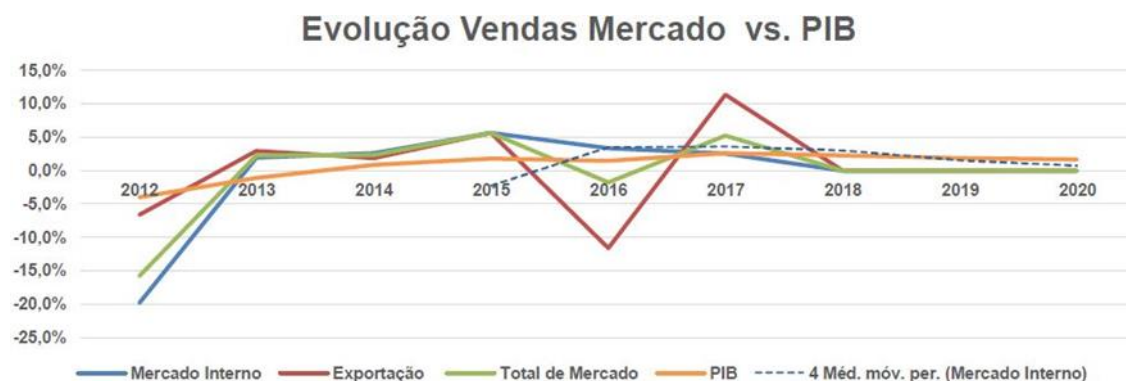
Fonte: Associação Portuguesa de Tintas, março 2018

Dado o peso significativo do setor da construção civil no mercado das tintas e vernizes, as oscilações do volume de negócios estão diretamente ligadas à evolução do mercado da construção no sentido positivo e negativo. Desde 2013, com o investimento na construção e reabilitação de imóveis, quer para uso habitacional, hoteleiro ou ainda comercial, o caso de lojas ou escritórios, verificou-se um impulso bastante significativo no setor das tintas e vernizes, ao qual está diretamente interligado.

Há, contudo, algumas condicionantes que devemos assinalar como ameaças significativas à evolução positiva a temos assistido, nos últimos anos na área da construção e, inevitavel-

mente e diretamente, no mercado das tintas e vernizes. É o caso por exemplo do possível aumento da taxa de juro do crédito à habitação ou a derivação do fluxo turístico de Portugal para outros países, ou ainda o retorno da instabilidade política/financeira a Portugal.

Figura 2 - Caracterização do Mercado das Tintas e Vernizes em Portugal



Fonte: Associação Portuguesa de Tintas, março 2018

No entanto, as previsões da Associação Portuguesa de Tintas para o ano de 2019 e seguintes são positivas, apontando para um crescimento na ordem de 3% a 4%. Esta previsão tem por base a continuação do bom desempenho do setor da construção civil, alavancado pelo mercado do arrendamento. Esta perspetiva assenta também numa descida gradual da taxa de desemprego e ainda, embora com um ligeiro abrandamento, a continuidade do crescimento do PIB. Aponta ainda o crescimento do investimento Público, assim como dinamismo no consumo privado. Por último, para o ano de 2018, a APT aponta ainda como possível a existência de um ligeiro aumento da inflação (aumento das matérias-primas) e também uma possível subida da taxa de juro.

4.2.1.2.3 Clientes Kar

Podemos considerar como clientes ou potenciais clientes da Kar todas as pequenas e médias empresas e empresários em nome individual que tenham atividade na área da construção, indústria metalomecânica e mobiliário, assim com na área da distribuição e revenda de tintas. No entanto, é no setor da construção, nas mais diversas áreas de negócio, que podemos encontrar os principais clientes.

Destes podemos destacar empresas de construção de pequena e média dimensão, empresas especializadas em pinturas de médias e pequena dimensão, pintores e por último, distribuidores e revendedores. Os principais produtos procurados por estes clientes são as tintas decorativas e os produtos de impermeabilização.

No entanto, a Kar também possui um vasto leque de clientes no setor da indústria metalomecânica e no setor do mobiliário. Neste setor da indústria existe uma característica particular que a distingue mais significativamente do setor da construção, que é o conceito de parceria entre o cliente e o fornecedor. O cliente da indústria procura, muitas das vezes, soluções à medida para os seus projetos, promovendo relações comerciais de parceria de longa duração e em que o preço muitas das vezes perde peso na tomada de decisão de numa possível mudança de fornecedor (podemos incluir aqui o custo de transferência).

Atualmente o sistema informático utilizado pela Kar não permite identificar a faturação que deriva diretamente de cada área de negócio (construção, metalomecânica, mobiliário, pintores, revenda, venda ao público, etc), tornando-se assim um entrave quando pretendemos realizar uma análise mais profunda às vendas de grupos de clientes por área de negócio e a sua evolução ao longo do tempo.

No entanto, é possível perceber o grau de concentração e dependência da Kar dos seus clientes e identificar aqueles que são mais importantes em termos de faturação. Como se pode verificar na Tabela 8, a distribuição da faturação nos anos de 2016 e 2017 para as categorias de clientes A, B e C que representam respetivamente 50%, 30% e 20% das vendas, respetivamente, é muito assimétrica. No ano de 2016, apenas 3% dos clientes ativos da Kar era responsável por praticamente 50% da faturação e 8% dos clientes ativos responsáveis por 31,2% da faturação. A grande fatia de clientes ativos da empresa, 89%, apenas representam 19,6% da faturação. Embora com pequenas diferenças, o ano de 2017 representa o mesmo panorama quanto à distribuição da faturação dos clientes.

Tabela 8 - Grau de Concentração de Clientes Kar

Anos	Vendas Totais	Vendas	Clientes Ativos A	Vendas	Clientes Ativos B	Vendas	Clientes Ativos C
2017	2 706 081€	49,2%	3%	31,2%	8%	19,6%	89%
2016	2.244.813€	50%	3,7%	30,2%	12,7%	19,8%	83,6%

Fonte: Dados internos da Kar, março 2018. Elaboração própria

Numa análise mais profunda, verificou-se que no ano de 2016, 16% dos clientes representavam 80% da faturação e no ano de 2017 a situação evoluiu-o de forma negativa, pois 80% das vendas da Kar tiveram origem em apenas 11% dos clientes.

Quanto à localização dos clientes da Kar, estes têm atualmente uma concentração geográfica mais significativa nas regiões do grande Porto e Lisboa, zonas industriais dos grandes centros urbanos e zona litoral do país.

De forma a avaliar a satisfação dos seus clientes perante a qualidade dos produtos e do serviço que a empresa oferece, foi realizado no mês de julho de 2018 um inquérito de avaliação da satisfação dos clientes. Para a aplicação do questionário utilizou-se o *google forms*. Este inquérito avaliou a satisfação dos clientes no âmbito do atendimento administrativo, logística, serviço comercial, satisfação dos produtos e imagem da Kar. Na Tabela 9 podemos aferir os resultados desse inquérito.

Tabela 9 - Avaliação da Satisfação dos Clientes

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Serviços Administrativos	-----	2%	33%	65%
Serviços Logísticos	-----	-----	50%	50%
Área Comercial	-----	1%	44%	55%
Satisfação dos Produtos	-----	-----	56%	44%
Comunicação e Imagem	-----	-----	34%	32%

A amostra foi composta por 30 clientes da empresa, sendo abordados via e-mail e tendo sido obtidas 10 respostas válidas. De salientar o fato de que item “Comunicação e Imagem” apenas 66% das respostas foram validadas.

Os resultados demonstram valores muito positivos no que diz respeito à satisfação dos clientes em todas áreas exploradas. Pelo lado positivo podemos destacar a reconhecida facilidade de contacto com a empresa, assim como a simpatia, a cordialidade e a rapidez do atendimento. Pelo lado negativo, destaca-se a insatisfação relativamente ao insuficiente material técnico/ comercial disponível, assim como a incapacidade de compreensão das necessidades dos clientes por parte do serviço administrativo da empresa. De salientar ainda que 78% das respostas obtidas reconhecem, comparativamente a anos anteriores, mudanças na empresa nomeadamente o esforço que tem vindo a ser realizados ao nível da imagem da marca.

4.2.1.2.4. Análise da Concorrência

Para simplificar a análise da concorrência, vamos realizar uma matriz de avaliação das propostas de valor das empresas que atuam no mercado nacional das tintas e vernizes e de seguida agrupá-las em grupos estratégicos. Este exercício permitirá um maior entendimento dos concorrentes da forma como operam e assim perceber o nível de competitividade no mercado em que a Tintas Kar está inserida.

O primeiro passo foi a realização de um levantamento dos principais fabricantes de tintas a operar em Portugal, representadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Principais Empresas do Mercado das Tintas e Vernizes em Portugal

Nome da Empresa	Conselho	Volume de Negócios 2016	Volume de Negócios 2015 vs.	I&D	Presença Geográfica	RH
CIN - CORPORAÇÃO INDUSTRIAL DO NORTE, S.A	Maia	99700000,00	0,39%	Alto	Lojas - Muito Elevado	552
HEMPEL (PORTUGAL), LDA	Palmela	59000000,00	-17,88%	Alto	Revendedores - Elevado	161
CIN - INDÚSTRIA, S.A	Maia	38500000,00	5,77%	Alto	Venda Direta	82
TINTAS ROBBIALAC, S.A.	Loures	39000000,00	2,93%	Alto	Lojas - Muito Elevado	300
SIKA PORTUGAL	Vila Nova de Gaia	35250000,00	-2,77%	Alto	Revendedores - Elevado	125
TINTAS TITAN, S.A.	Maia	34500000,00	8,80%	Médio	Lojas e Revendedores - Elevado	172
TINTAS DYRUP, S.A.	Loures	25500000,00	0,41%	Médio	Revendedores - Elevado	148
BARBOT - INDÚSTRIA DE TINTAS, S.A.	Vila Nova de Gaia	24250000,00	-8,56%	Médio	Lojas e Revendedores - Elevado	176
FÁBRICA DE TINTAS 2000, S.A.	Maia	14800000,00	4,17%	Médio	Lojas e Revendedores - Elevado	118
VALENTE & RIBEIRO, LDA	Alcanena	14250000,00	-4,70%	Médio	Venda Direta	43
NEUCE - INDÚSTRIA DE TINTAS, S.A	Santa Maria da Feira	11500000,00	-16,24%	Médio	Lojas e Revendedores - Médio	63
FACOTIL - FÁBRICA DE COLAS E TINTAS, S.A.	Gondomar	10000000,00	-5,45%	Médio	Lojas e Revendedores - Médio	60
DIERA - Fábrica de Revestimentos, colas e Tintas	Matosinhos	8000000,00	-9,94%	Médio	VD e Revendedores - Baixo	58
ARGACOL - Tintas e Vernizes, S.A	Leciria	5200000,00	4,67%	Baixo	VD e Revendedores - Baixo	35
DIVERCOL - Indústrias Químicas, Lda	Paredes	4400000,00	2,05%	Baixo	VD e Revendedores - Baixo	36
TSL - Portugal Tintas, Lda	VNF	4200000,00	0,23%	Baixo	VD e Revendedores - Baixo	42
DISSOLTIN	Arrifana	4000000,00	-2,18%	Baixo	VD e Revendedores - Baixo	36
TINTAS SILACA	Vila Nova Gaia	3350000,00	-3,26%	Baixo	VD e Revendedores - Baixo	50
DUQUEBEL	Viseu	3300000,00	0,59%	Baixo	VD e Revendedores - Baixo	41
Tintas KAR	Maia	2700000,00	20,00%	Baixo	VD e Revendedores - Baixo	36
TINTAS LACCA, S.A	Paredes	1800000,00	-9,54%	Baixo	VD e Revendedores - Baixo	27
IBERSA	Alfena	1500001,00	3,41%	Baixo	VD e Revendedores - Baixo	9
FOUR PAINTS, LDA	Albergaria-a-Velha	1000001,00	20,42%	Baixo	VD e Revendedores - Baixo	4
TINTAS SOLLAC	Torres Vedras	1000000,00	-11,95%	Baixo	VD e Revendedores - Baixo	10

Daí podemos aferir desde logo que o mercado das tintas em Portugal é caracterizado por ser muito concentrado. As cinco principais empresas representam um valor ligeiramente superior a 50% do volume de negócios do sector e as dez principais cerca de 70%. Reiterando o que foi referido anteriormente, a indústria química em Portugal está essencialmente localizada nas regiões do Porto e de Lisboa. Estes centros abrangem perto de 90% do volume de negócios e quase três quartos das maiores empresas deste sector. Ainda a referir a posição cimeira das empresas multinacionais, em destaque a posição líder da CIN, uma empresa portuguesa líder no mercado ibérico e com uma marca forte no mercado internacional.

Posteriormente foi elaborada uma matriz de avaliação da proposta de valor das empresas presentes no mercado, Tabela 11.

Tabela 11 - Matriz Avaliação da Proposta de valor Kar e Concorrentes

Nome da Empresa	ATRIBUTO DE VALOR							
	Preço	Rapidez de Resposta	Capacidade de Customização	Diversidade de Gama de Produtos	Rede de Distribuição	Reconhecimento da Marca	Políticas de Comunicação e Marketing	I&D
CIN	BAIXO	ALTO	BAIXO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
HEMPEL	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	ALTO	ALTO	MÉDIO	ALTO
ROBBIALAC	BAIXO	ALTO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO
SIKA	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	ALTO	ALTO	MÉDIO	ALTO
TITAN	MÉDIO	ALTO	BAIXO	ALTO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
DYRUP	MÉDIO	ALTO	BAIXO	ALTO	ALTO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO
BARBOT	MÉDIO	ALTO	BAIXO	ALTO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
TINTAS 2000	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	ALTO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
NEUCE	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	ALTO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
TRIUNFANTE	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO
DIERA	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO
ARGACOL	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	MÉDIO	BAIXO
DIVERCOL	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	MÉDIO	BAIXO
TSL	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	MÉDIO	BAIXO
DISSOLITIN	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
SILACA	ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
DUQUEBEL	ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
KAR	ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
LACCA	ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
IBERSA	ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
FOUR PAINTS	ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
SOLLAC	ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXO

Avaliação do Atributo de valor

ALTO

MÉDIO

BAIXO

A análise efetuada revela um padrão de propostas valores por parte de algumas empresas e assim a possibilidade de agrupar as empresas do setor em 5 grupos estratégicos. Esta análise permite que a Kar se foque e centre as atenções nos concorrentes diretos e não na totalidade dos concorrentes.

Os grupos estratégicos são os seguintes:

Grupo 1 – CIN

Grupo 2 – ROBBIALAC; TITAN, DYRUP, BARBOT, TINTAS 2000, NEUCE, TRIUNFANTE, DIERA,

Grupo 3 – HEMPEL, SIKA

Grupo 4 – ARGACOL, DIVERCOL, DISSOLTIN, DUQUEBEL, KAR, LACCA, SILACA, SOLLAC, TSL

Grupo 5 – IBERSA, FOUR PAINTS

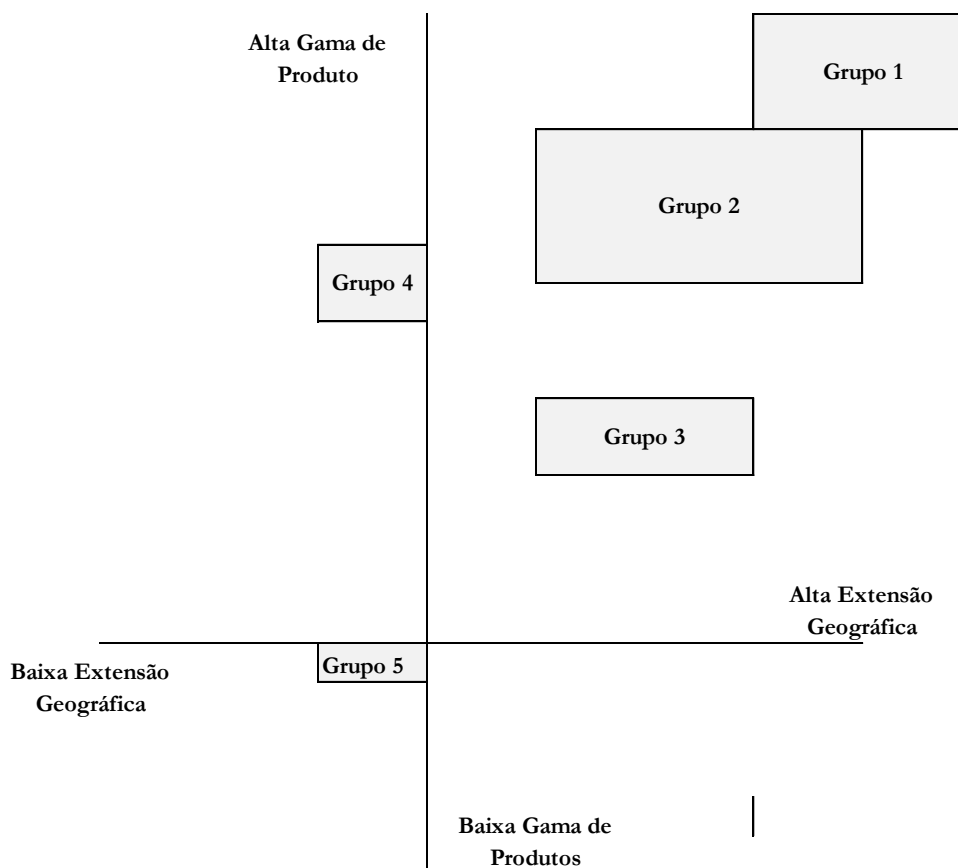
Uma vez identificados os principais grupos estratégicos e tendo em consideração que a proposta de valor que cada concorrente dentro de cada grupo estratégico é muito semelhante entre eles podemos fazer a seguinte análise:

As propostas de valor do grupo estratégico 1 e do grupo estratégico 2 estão a par em vários atributos, inclusive no atributo relacionado com a customização dos produtos, que em ambos é considerado baixo. As empresas destes dois grupos estratégicos diferenciam principalmente no atributo I&D, nas políticas de marketing e no reconhecimento da marca.

O grupo 4, onde se insere a Kar, destaca-se na customização, dada a flexibilidade das empresas integrantes deste grupo em encontrar soluções à medida dos projetos dos seus clientes. Por outro lado, todas as empresas que constituem este grupo pautam-se por uma proposta de valor de nível alto relativamente ao preço, sendo este um fator que extrema importância.

Na Figura3 podemos observar os grupos estratégicos identificados avaliados segundo uma perspetiva de duas variáveis: extensão de gama produtos vs cobertura geográfica. Estas variáveis foram escolhidas por serem fatores críticos de sucesso neste setor e importantes para perceber o posicionamento de cada grupo estratégico

Figura 3 - Posição dos Grupos Estratégicos segundo a Gama de Produtos vs Extensão Geográfica



A interpretação que pode ser feita ao posicionamento dos grupos estratégicos ilustrados na Figura 3 é que existem dois grupos de topo: O grupo 1 e o grupo 2, que coincidem também com os grupos com maior faturação global, representam praticamente 75% da faturação total do setor. Num patamar ligeiramente inferior, encontramos o grupo 3, constituído por apenas duas empresas, a Hempel e a Sika, duas multinacionais mundiais, mas que no mercado nacional se direcionam para mercados e produtos muito específicos, refletido na sua gama de produtos reduzida. Por sua vez, o grupo 4 e 5, são grupos com pouca expressão geográfica, que trabalham mais regionalmente e que não têm uma rede de lojas ou distribuidores fortes a nível nacional, mas que ainda assim se diferencia entre si pelo leque de produtos disponíveis, sendo a Ibersa e a 4Paints muito limitadas nesse campo.

4.2.1.2.5. Fatores Críticos de Secesso do Setor

Recorrendo a Kannan (2018), podemos salientar a importância dos FCS para alcançar a viabilidade econômica futura de uma organização assim como reter a sua vantagem competitiva. Este autor salienta o facto que os stakeholders, por exemplo os fornecedores, devem ser seleccionados tendo em conta os seus FCS de sucesso, pois estes são a primeira entidade e fonte inicial de qualquer valor para a empresa. Assim, esta visão deve ser considerada do ponto de vista interno e externo.

Chow e Cao (2007) afirmam, que os FCS consistem em cinco a sete determinantes importantes no sucesso competitivo no mercado e devido à sua importância na obtenção de sucesso da empresa, é fundamental conhecê-los e saber a sua influência nos resultados da empresa.

Os FCS podem ser um talento ou recursos específicos, uma capacidade competitiva ou alguma coisa que a empresa pode fazer para satisfazer os clientes. Estes são limitadores da estratégia da empresa e por isso identificá-los é uma prioridade. Obter vantagem competitiva significa ser diferente e melhor que os concorrentes num único ou mais FCS.

Para que uma empresa consiga vingar no mercado das tintas tem obrigatoriamente que possuir reconhecimento/imagem de marca no mercado assim como uma relação preço vs qualidade que inspire os consumidores a confiança necessária para que estes comprem os seus produtos. Para além disso, nesta indústria é necessário um grande know-how, uma extensa gama de produtos, assim como rapidez no processo de receção e entrega de encomendas no cliente. Por outro lado, o apoio técnico que muitas vezes é solicitado pelos clientes assim como a rede de lojas são também dois fatores muito importantes, pois tratando-se de um ambiente business-to-business, os clientes têm uma grande necessidade de acompanhamento e muitas vezes da criação de soluções à medida.

Recorrendo à colaboração de elementos da área comercial da Kar, nomeadamente os Gestores Comerciais Rui Sousa, Hélder Ribeiro, André Gomes, Bruno Veiga, João Nota, Jorge Ramos e Mário Helder, assim como elementos externos à empresa, mas diretamente ligados ao setor das tintas, para além do meu know-how de conhecimento acumulado neste setor, procedeu-se inicialmente à identificação dos FCS no mercado das tintas em Portugal e de seguida a atribuição de um peso a cada um dos FCS relativamente à sua importância.

Posteriormente atribuiu-se uma pontuação de 0 a 10 a cada FCS relativo a cada empresa.

Assim, podemos enumerar os FCS como sendo: reconhecimento/imagem de marca; relação preço vs qualidade; rapidez no processo de receção e entrega de encomendas; extensão da gama de produtos; apoio técnico; rede de lojas; know-how.

Tabela 12 - Fatores Críticos de Sucesso do Setor das Tintas em Portugal

FCS vs Peso no Mercado	
Fatores Críticos de Sucesso	Peso (0-1)
Reconhecimento/Imagem de marca	0,2
Relação Preço vs Qualidade	0,15
Rapidez de Entrega de Encomendas	0,15
Extensão Gama de Produtos	0,125
Apoio Técnico	0,1
Rede de Lojas	0,15
Know-how	0,125
Total	1

FCS	Divercol	
	Pontuação (1-10)	Ponderação
Reconhecimento/imagem de marca	6	1,2
Relação Preço vs Qualidade	7	1,05
Rapidez de Entrega de Encomendas	6	0,9
Extensão Gama de Produtos	7	0,875
Apoio Técnico	8	0,8
Rede de Lojas	5	0,75
Know-how	8	1
Total	47	6,575

FCS	Arga	
	Pontuação (1-10)	Ponderação
Reconhecimento/imagem de marca	5	1
Relação Preço vs Qualidade	7	1,05
Rapidez de Entrega de Encomendas	6	0,9
Extensão Gama de Produtos	7	0,875
Apoio Técnico	8	0,8
Rede de Lojas	4	0,6
Know-how	8	1
Total	45	6,225

FCS	Barbot	
	Pontuação (1-10)	Ponderação
Reconhecimento/imagem de marca	7	1,4
Relação Preço vs Qualidade	6	0,9
Rapidez de Entrega de Encomendas	7	1,05
Extensão Gama de Produtos	7	0,875
Apoio Técnico	8	0,8
Rede de Lojas	6	0,9
Know-how	8	1
Total	49	6,925

FCS	Ibersa	
	Pontuação (1-10)	Ponderação
Reconhecimento/imagem de marca	5	1
Relação Preço vs Qualidade	7	1,05
Rapidez de Entrega de Encomendas	8	1,2
Extensão Gama de Produtos	5	0,625
Apoio Técnico	7	0,7
Rede de Lojas	4	0,6
Know-how	8	1
Total	44	6,175

FCS	KAR	
	Pontuação (1-10)	Ponderação
Reconhecimento/imagem de marca	5	1
Relação Preço vs Qualidade	8	1,2
Rapidez de Entrega de Encomendas	5	0,75
Extensão Gama de Produtos	6	0,75
Apoio Técnico	8	0,8
Rede de Lojas	4	0,6
Know-how	8	1
Total	44	6,1

FCS	CIN	
	Pontuação (1-10)	Ponderação
Reconhecimento/imagem de marca	10	2
Relação Preço vs Qualidade	6	0,9
Rapidez de Entrega de Encomendas	9	1,35
Extensão Gama de Produtos	9	1,125
Apoio Técnico	8	0,8
Rede de Lojas	10	1,5
Know-how	10	1,25
Total	62	8,925

FCS	Robbialac	
	Pontuação (1-10)	Ponderação
Reconhecimento/imagem de marca	10	2
Relação Preço vs Qualidade	7	1,05
Rapidez de Entrega de Encomendas	7	1,05
Extensão Gama de Produtos	7	0,875
Apoio Técnico	9	0,9
Rede de Lojas	10	1,5
Know-how	10	1,25
Total	60	8,625

FCS	Neuce	
	Pontuação (1-10)	Ponderação
Reconhecimento/imagem de marca	7	1,4
Relação Preço vs Qualidade	7	1,05
Rapidez de Entrega de Encomendas	7	1,05
Extensão Gama de Produtos	7	0,875
Apoio Técnico	8	0,8
Rede de Lojas	7	1,05
Know-how	8	1
Total	51	7,225

FCS	Hempel	
	Pontuação (1-10)	Ponderação
Reconhecimento/imagem de marca	7	1,4
Relação Preço vs Qualidade	7	1,05
Rapidez de Entrega de Encomendas	6	0,9
Extensão Gama de Produtos	5	0,625
Apoio Técnico	9	0,9
Rede de Lojas	6	0,9
Know-how	10	1,25
Total	50	7,025

Conclui-se que, a avaliar pelos resultados disponíveis na Tabela 12, a CIN e a Robbialac são as empresas que têm uma posição mais forte quanto aos FCS. Às duas marcas foi atribuído uma pontuação de 10 em três FCS: reconhecimento/imagem de marca, rede de lojas e know-how. Em relação aos outros fatores, todos eles têm um reconhecimento de excelência exceto o fator Relação Preço vs Qualidade na CIN, que se situa num nível médio.

Quanto à avaliação dos FCS da KAR, o mais valorizado foi a relação preço/qualidade, sendo o FCS mais penalizador o referente ao Reconhecimento e Imagem de Marca. Outros dois fatores penalizadores, e que têm bastante peso, são a Rapidez de Processamento e Entrega de Encomendas e Rede de Lojas existente da empresa.

4.2.2. Análise Interna

4.2.2.1. História da Empresa

A Tintas Kar foi fundada em 1980 tendo como principal atividade a produção e comercialização de tintas, vernizes. Atualmente a empresa tem a sua fábrica em Vermoim, concelho da Maia, tem três lojas próprias (Lisboa, Coimbra e Algarve), e conta ainda com uma rede de distribuidores a nível nacional.

Relativamente ao marketing, nunca existiram na Kar atividades de planeamento, materializadas com o Plano de Marketing, ou ações concertadas em linha com as ferramentas do Marketing-Mix. Até há pouco tempo o investimento em atividades de marketing era considerado como atividades suplementares. Nenhum dos gestores da Kar possui formação na área do marketing de forma a elaborar um plano de marketing. No entanto, já hoje a uma abertura e a um esforço da gestão da Kar no sentido de usar o marketing como ferramenta de gestão e a este nível é visível o recente rebranding da empresa.

4.2.2.2. Vendas e sua Evolução

A Tabela 13 ilustra a evolução das vendas nos últimos cinco anos.

Tabela 13 - Evolução das Vendas da Kar 2013/2017

KAR	Total	Sede	Loja Olhão	Loja Al-meirim	Loja Lisboa	Loja Coim-bra
Vendas 2017	2 706 081€	2.325.575€	206.772€	-----	31.933€	141.801€
Vendas 2016	2.244.813€	1.790.776€	212.851€	120.548€	-----	120.638€
Vendas 2015	2.036.394€	1.612.044€	190.850€	110.600€	-----	122.900€
Vendas 2014	1.812.563€	1.443.049€	170.623€	95.456€	-----	103.435€
Vendas 2013	1.825.765€	1.450.748€	180.976€	92.674€	-----	101.367€

Fonte: Dados internos da Kar, março 2018. Elaboração própria

Apesar de a Kar hoje possuir uma situação financeira estável, as variações de faturação nem foram sempre positivas. Na tabela acima (tabela 13) podemos verificar que a variação da faturação do ano de 2014 em relação a 2013, foi negativa em cerca de 1%. No entanto, pós 2014 verifica-se que o desempenho das vendas foi sempre positivo, com um crescimento comparativamente ao ano de 2017 de 48% na faturação, o que é bastante significativo.

4.2.2.3. Estrutura organizacional da empresa

Ao nível da sua estrutura organizacional, a Kar é constituída por sete departamentos:

- Departamento comercial, que abrange todo o trabalho com os comerciais da empresa assim como das lojas. Está encarregue das vendas e marketing dos produtos.
- Departamento de logística, que está a cargo do registo de encomendas e de todo o processo desde o seu recebimento até à expedição
- Departamento técnico e de I&D, com a função gerar novos produtos, testar diariamente os atuais produtos assim como oferecer apoio técnico.
- Departamento de produção, a quem compete a transformação das matérias primas em produtos finais.
- Departamento de Colorimetria, que tem a responsabilidade de controlo das cores nos produtos finais.

- Departamento administrativo, que compreende as funções de contabilidade e faturação.
- Departamento da qualidade, encarregue da definição e implementação da política da qualidade, bem como do seu controlo

Todos estes departamentos reportam à administração da empresa, constituída pelos dois sócios gerentes, que definem os objetivos e estratégias da empresa, bem como todas as diretrizes de funcionamento interno.

4.2.2.4. Recursos Humanos

Os recursos humanos da Kar são reduzidos, mas fortes e com um elevado espírito de equipa. A administração é constituída por dois sócios que provêm da área de gestão e engenharia química. A área administrativa conta com 6 elementos e a comercial com 8, sendo que os mesmos estão alocados da seguinte forma: três elementos na sede da empresa, dois elementos na loja de Coimbra, dois elementos na loja de Lisboa e dois elementos na loja do Algarve. A área técnica de I&D conta com dois elementos e a produção e logística com 15 elementos. Embora a Kar reúna as competências organizacionais, know how técnico, experiência comercial, dinamismo e flexibilidade, ao nível do marketing a empresa não possui atualmente recursos humanos habilitados e suficientemente sensíveis para um trabalho ao nível da implementação de um plano de marketing.

4.2.2.5. Recursos de Marketing

Desde 2017, a tintas Kar vem investindo alguns recursos em marketing. Participou pela primeira vez em 2107 na Concreta (Exponor) e em 2018 na Tektónica (FIL), feiras para profissionais do setor. Esta participação teve um investimento da ordem dos 25 mil euros o que revela a disposição da Kar em apostar no marketing e na divulgação da marca no mercado. Adicionalmente, a empresa tem uma avença mensal com uma empresa de comunicação e marketing para a manutenção e atualização das redes sociais. Para 2019 ainda não existe um orçamento definitivo sendo esse um dos objetivos deste plano de marketing.

4.2.2.6. Recursos de Informação

O sistema informático atualmente utilizado pela Kar é o sistema AS400, bastante limitado e pouco *user-friendly interface*. A curto prazo este sistema informático será substituído por um sistema integrado da SAP com as funcionalidades ERP o que irá permitir o acesso em rede a toda a informação das áreas de gestão, financeira, produção, comercial e marketing.

4.2.2.7. Análise do Marketing Mix Atual

Produto

A oferta de produtos da Kar abrange fundamentalmente três áreas do mercado: a construção civil, a indústria metalomecânica e a indústria do mobiliário. Um dos fatores diferenciadores da Kar perante os seus concorrentes é a flexibilidade e a capacidade em customizar e encontrar soluções à medida dos seus clientes, solucionando problemas apresentados por estes, quer em obra quer por vezes solicitadas à distância. Desta capacidade nascem naturalmente relações de parceria e relações *win-win* que perduram no tempo.

Os produtos disponíveis de catálogo são cerca de 800, com soluções para os setores da indústria metalomecânica, setor do mobiliário e setor da construção civil. Os produtos vão desde as mais comuns tintas decorativas (vulgarmente chamadas tintas plásticas para paredes) até aos produtos mais técnicos, como tintas epoxy para pavimentos, tintas intumescentes, primários e tintas anticorrosivas, passando pelas tintas anti *fouling* (anti incrustação), estas destinadas à indústria naval

Podemos resumir a oferta dos produtos da Kar recorrendo à divisão feita pela tabela de produtos 2018 que está assim agrupada por gama de produtos:

- Tintas Plásticas; Tintas para Fachadas
- Primários para Paredes e Fachadas; Primários para Madeiras e Metal
- Membranas de Impermeabilização
- Esmaltes; Tintas de Pavimentos
- Vernizes; diluentes

A qualidade dos produtos da Kar é garantida através de um rigoroso processo de validação das matérias primas fornecidas antes de entrarem no processo de produção. Em seguida é

realizado um controlo constante no processo de produção e enchimento dos produtos. Por fim são realizados testes e análises de controlo a todos os fabricos e afinações de cor antes do envio dos produtos para o cliente ou para armazenamento.

Preço

É na flexibilidade do preço que as estratégias melhores se evidenciam. É através desta variável que a verdadeira imagem do produto, o seu posicionamento e simultaneamente o sucesso do plano de marketing está dependente. Os preços praticados pela Kar variam obedecendo a vários critérios, mas principalmente tendo em consideração o volume de negócios no presente ou perspectivado a curto prazo com o cliente. O preço pode ainda variar de acordo com a posição do cliente na rede de distribuição, bem como se é um cliente A, B, C ou D, de acordo com o seu volume de faturação anual. Caso seja um cliente novo, será considerado o volume de compras no setor das tintas que o mesmo tem atualmente.

Embora exista uma tabela de descontos comerciais aplicada a cada tipo de cliente, é possível encontrar situações onde existem cotações especiais aplicadas ao cliente para um projeto específico, ou um preço especial para uma encomenda em particular derivada ao volume ou ainda, preços especiais atribuídos a distribuidores que pela sua localização geográfica e contexto de concorrência usufruem de descontos superiores aos que deveriam obter.

Na Tabela 14 são apresentados os preços comparativos entre a Kar e dois dos seus concorrentes diretos, nomeadamente a Dissoltin e a Arga, e duas marcas de referência no mercado das tintas e vernizes, a CIN e Robbialac respetivamente. Os produtos selecionados para esta comparação são de grande consumo, equivalente nas características técnicas e têm grande importância no portfolio das empresas.

Tabela 14 - Preços de Tabela Kar vs. Concorrentes (Dissoltin, Arga, CIN e Robbialac)

Produtos	Kar	Dissoltin	Arga	CIN	Robbialac
Primário Aquoso	116,70€/15L	76,79€/15L	118,90€/15L	160,94€/15L	140,60€/15L
Tinta Plástica Int./Ext.	109,40€/15L	92,53€/15L	125,22€/15L	143,03€/15L	132,74€/15L
Tinta Acetinada	168,80€/15L	135,37€/15L	154,30€/15L	203,05€/15L	223,54€/15L
Tinta Fachadas	159,70€/15L	137,18€/15L	159,80€/15L	212,13€/15L	219,80€/15L
Tinta tetos	127,80€/15L	54,66€/10L	78,50€/15L	90,06€/10L	106,96€/15L
ETICS	79,20€/25kg	71,61€/25kg	72,96€/25kg	-----	-----
Esmalte Aquoso	68,90€/5L	57,32€/4L	57,65€/4L	69,18€/4L	94,97€/4L
Esmalte Sintético	65,20€/4L	62,54€/4L	52,50€/4L	80,21€/4L	94,47€/4L
Verniz sintético	48,20€/4L	44,84€/4L	58€/4L	77,37€/4L	78,85€/4L

Fonte: Tabelas de Preços 2018, julho 2018. Elaboração própria

Da análise podemos concluir que das três marcas concorrentes diretas entre si, Kar é aquela que genericamente tem os preços mais altos e a Dissoltin a que tem os preços mais baixos.

Como podemos verificar, os preços das duas marcas de referência são muito semelhantes entre si, embora os preços da CIN sejam situados ligeiramente mais altos do que os da Robbialac. Bastante notória é a diferença de preços entre a Kar e as duas marcas de referência, que podem chegar a 31% para a tinta Plástica da CIN ou 38% na tinta de fachadas da Robbialac. O esmalte é o produto onde a diferença de preço é menor, sendo o preço do esmalte da Kar de base aquosa equivalente ao da CIN. De salientar que os esmaltes da Robbialac apresentados nesta amostra têm todos um preço superior aos da Kar e da CIN. O único produto que a Kar tem um produto com um preço superior é na tinta para tetos.

Assim, nesta análise comparativa de preços entre a Kar e os dois concorrentes diretos e duas marcas de referência no setor, o fator preço ficou em evidência, não tanto na primeira análise entre os concorrentes diretos, mas ficou bem claro na segunda análise a mais valia do preço relativamente à CIN e à Robbialac.

Distribuição

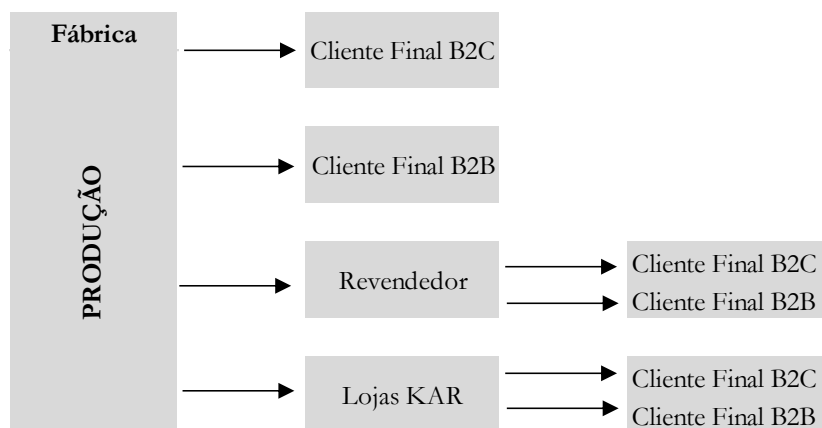
A Tintas Kar tem a sua produção localizada na Maia, mais propriamente em Nogueira da Maia, uma área que pertence à área metropolitana do grande Porto, que desde logo se reconhece facilidade de acessos à rede rodovia, aeroporto, assim como ao porto de mar.

Um dos FCS nesta área de negócio é o acesso que o cliente tem ao fornecedor, nomeadamente, a rapidez com que este consegue colocar o material solicitado no cliente. A rapidez deste processo pode muitas vezes depender de outros fatores que não só os geográficos, como por exemplo o tipo ou a quantidade de produto solicitado, mas na generalidade das situações o cliente consegue através de uma visita à loja da fábrica ou dos revendedores satisfazer as suas necessidades no imediato.

Posto isto, e recorrendo à Tabela 11 - Matriz Avaliação da Proposta de Valor Kar e Concorrentes (página 44), verificamos que a proposta de valor atual ao nível da rapidez de resposta ao cliente e da rede de distribuição é baixo, derivado em parte ao número reduzido de loja próprias que atualmente possui, que são 4 (sede, Coimbra, Lisboa e Algarve), e também ao baixo número de revendedores com quem tem parceria. A somar a este fator, o fato de que os revendedores atuais da empresa cobrirem uma ínfima parte do país.

A Figura 4 representa o processo de distribuição da Kar. Internamente conta com 2 motorista, sendo parte das entregas são realizadas com recurso a empresas transportadoras. Nunca foi efetuado qualquer estudo interno onde possamos avaliar os tempos de entrega das mercadorias após receção dos pedidos. No entanto, por norma, é transmitido ao cliente que as encomendas são entregues em 24h/48h, mas muitas das vezes não são cumpridos.

Figura 4 - Processo de Distribuição da KAR



Elaboração própria

Comunicação

Ao nível desta variável, e principalmente de há um ano para cá, a Tintas Kar tem vindo a fazer alguns investimentos em comunicação, nomeadamente com a participação em duas feiras profissionais do setor, Concreta e Tektócia, para além da uma avença que tem mantido com uma agência de marketing e comunicação no sentido de trabalharem as redes sociais. À parte disso, a empresa não tem trabalhado a variável Comunicação, e o pouco que fez anteriormente, nunca o fez de uma forma consciente e direcionada.

4.3. Análise SWOT

A análise SWOT identifica os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças relativas ao seu meio externo. Com isso será realizado um diagnóstico pormenorizado que possibilitará projetar possíveis caminhos a seguir.

Assim, tal como é mencionado na análise SWOT da Kar, Tabela 15, muitas das **forças** que são atributos distintivos que os clientes associam à marca, tais como a relação qualidade-preço, a capacidade de customização e de desenvolver soluções à medida dos clientes, a vontade reconhecida pelos clientes da empresa querer inovar, assim como o *know-how* e conhecimento técnico adquirido aos longos do tempo pelos profissionais da Kar.

Tabela 15 - Análise SWOT/TOWS

ANÁLISE SWOT/TOWS DA KAR Elaboração Própria		Forças	Fraquezas
		<ul style="list-style-type: none"> -Qualidade dos produtos / relação qualidade-preço - Rapidez na adaptação de soluções / flexibilidade dos produtos - Soluções à medida -Know-how/conhecimento técnico - Polivalência dos recursos humanos Entrada de pessoas novas com novas ideias Vontade e capacidade de investimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiências no planeamento - Gestão das prioridades - Comunicação interna / externa - Falta de sistemas de informação - Desfasamento da realidade -Excessiva orientação para o produto - Desmotivação - Falta de formações internas - Falta de abordagem organizada - Incumprimento de prazos de entrega - Ineficiências na produção - Desvantagem-custo - Falta de recursos humanos na área comercial
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Globalização / abertura dos mercados - Poucas barreiras à entrada no sector dos revendedores - Relação próxima com os distribuidores - Revitalização do mercado da construção - Aumento das exportações no setor da metalomecânica e mobiliário 	<ul style="list-style-type: none"> - Procurar novos mercados, tirando partido das potencialidades dos produtos e das necessidades desses mercados - Adaptar os produtos - Criar produtos diferenciadores - Criar novas soluções e divulgá-las - Alargar a rede de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - Procurar obter feedback do mercado através da rede de revendedores / distribuidores - Realizar estudos de mercado - Criar base de dados - Processo de internacionalização da empresa - Formações temáticas e desenvolvimento de línguas estrangeiras - Desenvolvimento dos meios de comunicação - Reconstrução do website, desenvolvimento das plataformas online
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Recessão económica - Estagnação dos mercados - Dificuldade de penetração do mercado - Elevada taxa de saturação dos mercados - Nível de rivalidade - Força de imagem de marca dos concorrentes - Vantagem-custo dos concorrentes - Concorrência das multinacionais - Maior exigência derivado ao elevado grau de sofisticação 	<ul style="list-style-type: none"> - Antecipar movimentações do mercado Investir e trabalhar imagem de marca - Retirar o foco da penetração dos mercados estagnados e procurar mercados onde o tipo de clientes-alvo da empresa esteja em desenvolvimento - Seguir os clientes importantes, e utilizando-os como alavanca para aumentar a rede de contactos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior orientação para o planeamento estratégico - Implementar um sistemas de informação <i>userfriendly</i> - Pôr em prática processos internos de comunicação - Criar um sistema de incentivos - Procura de fornecedores alternativos aos atuais. - Maior recurso a outsourcing em área que a empresa perde competitividade(distribuição).

A **fraqueza** mais notória é a falta de planeamento e de formalização dos planos. A falta de planeamento faz com que objetivos estabelecidos de longo prazo e de curto prazo muitas das vezes não tenham uma ligação lógica entre eles ou exista uma quebra de compromisso dos objetivos estabelecidos. Também a comunicação interna não é a melhor pois muita da informação é feita de forma ineficiente gerando falhas no cumprimento de tarefas e prazos.

De referir ainda que muitos dos objetivos de curto prazo estabelecidos, quando não cumpridos, transitam sucessivamente por períodos novamente estabelecidos sem que sejam feitas alterações de maior às estratégias que devem ser utilizadas para retificar os atrasos. Resumidamente, a Kar não dá a importância devida ao planeamento estratégico evidenciando algumas fragilidades:

- A excessiva orientação para o produto e a falta de foco nos aspetos técnicos do negócio, principalmente na promoção dos produtos e da marca pode originar um grave ameaça para o futuro da empresa.
- Elevado grau de informalidade, quer internamente quer externamente.
- Fraca gestão de prioridades, nomeadamente, a empresa atribui importância a mercados que não oferecem grande potencial de crescimento.
- Deficiências na definição de objetivos, na medida em que estes não são definidos de forma quantificável e que permita a correta avaliação do desempenho da empresa, o que por sua vez leva a uma grande dificuldade na definição de estratégias adequadas.
- A não existência de um sistema de informação CRM ou ERP em funcionamento promove lacunas quanto ao acesso à informação, nomeadamente da sua situação real no mercado, da concorrência, o que leva a que a empresa não tenha noção da realidade do ambiente em que se insere.
- Desvantagem-custo, devidas às ineficiências na produção, originadas por exemplo ao fato de não existir o fornecimento de matérias primas sistematicamente dos mesmos fornecedores ou de produções em grande escala.
- Tanto a comunicação interna como externa é ineficiente: internamente, existem falhas de comunicação entre o pessoal que levam a situações de atrito e externamente existe uma grande dificuldade em transmitir aos potenciais clientes todos os benefícios e qualidade que a Kar pode oferecer.
- Ao nível dos vários departamentos as formações de pessoal são escassas

Quanto às **oportunidades**, o acesso a novos clientes pode representar uma grande oportunidade. Um novo site e a continuidade do trabalho que tem vindo a ser realizado pela empresa externa no que toca ao trabalho nas redes sociais será importante de modo a alavancar a imagem da Kar. Por outro lado, explorar a rede de contactos existente e a relação de proximidade com os distribuidores constitui uma forte oportunidade de fortalecer os laços já existentes assim como expandir a rede de contactos, de forma a aumentar o volume de negócios com novos parceiros.

Todas as empresas têm estado sujeitas desde há uns anos a esta parte à recessão económica, que por sua vez conduziu à estagnação dos mercados. No que toca às **ameaças**, esta é talvez mais premente ameaça para o futuro da empresa. Em consequência desta situação as empresas podem perder clientes e sentir dificuldade de penetração do mercado. A Kar é ainda mais penalizada devido ao elevado número de concorrentes no mercado, ao elevado nível de rivalidade na indústria onde atua, sendo que muitos dos concorrentes detêm vantagem-custo e uma imagem de marca muito forte, tornando os mercados ainda mais difíceis de penetrar e ambientes extremamente competitivos.

De forma a ultrapassar as ameaças e fraquezas identificadas, a Kar terá necessariamente de obter uma maior maturidade e orientação para a estratégia assim como apostar no planeamento organizado. Caso não sejam estes os caminhos a seguir, a Kar poderá não conseguir garantir a sua subsistência no futuro.

A instalação de um novo sistema de informação (CRM) é outra aposta prioritária, de forma a organizar a informação da empresa, assim como realizar estudos de mercado com o objetivo de conhecer o mais profundamente possível o seu negócio, a concorrência, o mercado, a oferta e procura, e todos os aspetos relevantes do setor.

4.4. Segmentação, *targeting* e Posicionamento

Tendo em conta os objetivos estabelecidos pela organização a estratégia de segmentação será realizada com base nos seguintes critérios:

Tabela 16 - Critérios de Segmentação

Critério de Segmentação	Descrição do Critério
Segmentação Geográfica	A nível nacional, capitais de distrito com foco nas grandes cidades do litoral
Segmentação Demográfica	Pequenas e médias empresas do setor da Construção, Indústria Metalomecânica e Distribuidores/Revendedores
<i>Target</i>	Clientes e potenciais clientes que procuram um parceiro que ofereça soluções competitivas com base no trinómio qualidade/preço/serviço

Para definir os atributos distintivos que suportam o posicionamento da empresa devemos ter em conta três fatores: expectativas dos clientes face à oferta da Kar, posicionamento dos concorrentes e os aspetos diferenciadores da empresa. Ter em consideração estes fatores irá permitir obter o posicionamento pretendido de uma forma mais eficaz.

Num mercado onde existe muita concorrência e com um nível de rivalidade elevado no setor torna-se fulcral criar uma posição forte, única e com uma proposta de valor diferenciadora. Desta forma, o posicionamento que a Kar pretende obter no futuro é de uma empresa de referência no mercado das tintas em Portugal, aliando a qualidade dos produtos fabricados à rapidez de reposta aos seus clientes, oferecendo ainda um serviço de apoio ao cliente de elevada qualidade com a capacidade de encontrar soluções à medida dos problemas dos seus clientes, com a oferta de preços competitivos.

4.5. Objetivos do Plano

Os objetivos fixados e apresentados na Tabela17 têm em conta a análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas anteriormente para garantir a sua adequação e exequibilidade.

Tabela 17 - Objetivos de Plano de Marketing para as Tintas KAR

Objetivos Quantitativos e Qualitativos - Dezembro 2019
Objetivos Económicos
Aumento do volume de negócios em 10%
Aumento do número de clientes em 5%,
Objetivos Qualitativos
Aumentar a visibilidade e notoriedade da marca no mercado
Atingir um posicionamento de alto valor a longo prazo

4.6. Estratégias a Seguir

Desenvolvimento de vendas

Segundo Ansoff (1965), a estratégia é vista como um conjunto de normas de decisão que orientam o comportamento de uma empresa no alcance dos seus objetivos. Uma das abordagens possíveis para orientar o investimento a realizar, os meios e os recursos da empresa, é a Matriz de Desenvolvimento criada por Igor Ansoff (1965)), que tem por base o confronto de dois variáveis - o mercado e o produto - dando origem a quatro cenários possíveis: Penetração de mercado, o desenvolvimento de produtos, o desenvolvimento de mercado e a diversificação.

A estratégia de crescimento das vendas Kar passará pela aposta numa estratégia de **Penetração de Mercado e Desenvolvimento de Mercado**. Para que tal aconteça a empresa deve continuar a desenvolver as suas vendas sem sair do atual mercado, aumentando a taxa de consumo por cliente ou por uma conquista de clientes novos. Esta estratégia passará, como iremos ver explorada mais à frente no marketing-mix, por um investimento na área comercial e na força de vendas com o objetivo de conquistar mais e novos clientes e simultaneamente aumentar o volume de vendas nos atuais clientes. Este trabalho comercial também deverá ser acompanhado com comunicação e campanhas promocionais. Quanto à estratégia de desenvolvimento de mercado, esta visa que os produtos atuais integrem novos mercados onde atualmente não se encontram ou têm pouco expressão, sendo para isso necessário um trabalho de desenvolvimento de mercado junto principalmente de prescrito-

res de produto, como por exemplo arquitetos, revendedores e distribuidores. A estratégia de desenvolvimento de produtos não será o foco principal da empresa, mas não poderá ficar esquecida. Em grande parte, esta estratégia depende da capacidade da Kar em I&D, inovação, de *know-how* e da tecnologia existente na empresa. A Kar poderá desenvolver produtos específicos para clientes que solicitam soluções customizadas e que tragam mais valias futuras para ambas as partes.

Fundamentalmente, a Kar irá perseguir o objetivo de aumento da quota de mercado que tem atualmente, que é residual no contexto global do setor, através de numa fase inicial seguir os líderes do setor, copiando e adaptando, dentro dos seus limites e recursos, as suas estratégias de produtos, preços, distribuição e comunicação.

4.7. Marketing-Mix

A Kar tem procurado desde sempre, e mais ainda por se tratar de uma empresa familiar, comunicar com os seus *Stakeholders* de uma forma direta e pessoal. Este contacto gera confiança e um sentimento de proximidade entre os parceiros, o que tem permitido manter muitas relações comerciais com décadas. Existem, no entanto, grandes mudanças na sociedade a que os negócios não são imunes, principalmente no que toca às novas tecnologias de informação e à velocidade que a comunicação corre hoje em dia.

Atenta às mudanças, a direção da empresa deu início a um ciclo de mudanças internas para responder a todas as solicitações do exterior, caso por exemplo da completa mudança do sistema informático que está a decorrer, assim como o investimento avultado na promoção da empresa em feiras profissionais do setor, esforço que nunca existiu anteriormente, passando pela comunicação quase diária que se faz nos social media.

Tal como explicado na revisão teórica, as estratégias de marketing são definidas em termos do marketing mix pelo preço, produto, comunicação e distribuição e tendo em conta os objetivos acima definidos e em conformidade com a análise SWOT realizada anteriormente, assim como de todas as análises anteriormente realizadas, irei de seguida apresentar e definir as diversas estratégias a implementar ao nível do marketing mix.

Tabela 18 - Marketing-Mix Produto

Ação a Desenvolver (A)	Impacto	Detalhe da Ação
1 – Aumentar o controlo de qualidade dos produtos	+	Esta medida visa melhorar o nível de qualidade dos produtos de forma diminuir ou eliminar ligeiras diferenças de qualidade entre lotes de fabrico.
2 - Reposicionar os produtos.	+	Existem produtos disponíveis na “Tabela de Produtos Kar 2018” que são muito semelhantes nas suas características técnicas assim como no preço (tinta Kar Mate, Ecomate, Sol), (esmalte Primavera, Multicril, acrílico), (Primário Policril, Poliril Concentrado), (Primário Industrial), (Esmalte S.R). O reposicionamento tem como objetivo colocar os produtos que atualmente são muito semelhantes numa relação preço vs. qualidade diferenciadora entre si e de fácil leitura para o cliente.
3 - Alterar o design do rótulo das embalagens (personalizar o rótulo e embalagem promovendo as qualidades e benefícios de cada produto em particular).	+	Atualmente, dentro da mesma gama de produtos, as embalagens são todas semelhantes entre si, o que significa que os produtos não se diferenciam nem tão pouco evidenciam as suas qualidades. As novas embalagens e rótulos devem informar qualidades e os elementos diferenciadores dos produtos.
4 - Criar uma segunda marca para os produtos de linha económica.	+	De forma a aumentar a visibilidade e notoriedade da marca Kar no mercado, esta deve ser dissociada dos produtos de gama baixa e económicos produzidos. Reativar a Marca SolMar.
5 - Criar contratipos das melhores tintas existentes no mercado, mas a um preço mais competitivo.	+	Apresentar uma proposta de valor mais competitiva, utilizar o <i>benchmarking</i> .
6 - Reforçar a aposta na linha de produtos <i>premium</i> .		Embora exista já alguns produtos dentro desta linha, a oferta deve ser mais alargada, pois estes produtos podem ser bandeiras na apresentação da marca perante os objetos a atingir na distribuição.
7 - Apostar da qualidade geral do produto	+	O setor da construção hoje alterou o seu paradigma relativamente ao passado e maioritariamente dos profissionais de hoje privilegiam a qualidade em prol do preço. Esta aposta a longo prazo terá mais retorno em termos de notoriedade e imagem de marca.

Relativamente as várias estratégias a seguir para a variável Produto referidas na Tabela 18, podemos salientar que existem entre todas elas um denominador comum, o foco da Kar na qualidade do produto, pois é a aposta nesta característica que vai ajudar a Kar a concretizar um dos objetivo que foram traçados para este Plano de Marketing – aumentar a notoriedade da marca no mercado das tintas em Portugal.

Tabela 19 - Marketing Mix Preço

Ações a Implementar (B)	Impacto	Detalhe da Ação
1 - Os preços dos produtos na construção devem fixar-se ligeiramente abaixo dos produtos dos principais <i>players</i> do mercado.	+	Esta ação terá como objetivo motivar a experimentação dos produtos da Kar.
2 - Na área da Indústria definir preços ao nível da concorrência.	+	A falta de notoriedade da marca é compensada com um serviço de customização e apoio técnico que é reconhecido como uma mais valia relativamente à concorrência.
3 - Para os grandes clientes e potenciais grandes clientes, manter uma política de preço flexível, com possibilidade de reajuste do mesmo para grandes obras.	+	Esta política de preço flexível mantém os grandes clientes interessado em não abdicar de solicitar cotações especiais à Kar para as suas obras de maior envergadura.
4 - Campanhas promocionais, com preços especiais ao longo do ano.	+	Nas épocas do ano com maior propensão à compra de tintas (primavera, verão e outono) realizar campanhas comerciais com preços especiais para determinados produtos específicos (por exemplo, tintas de impermeabilização, telas líquidas de impermeabilização ou produtos para limpar telhas, entre outros).
5 - Manter as atuais políticas de rapel com os clientes.	+	Os clientes serão motivados a direcionar as suas compras para o fornecedor Kar com o objetivo de alcançar os objetivos de rapel estabelecidos.

6 - Nos clientes da indústria deve existir uma proposta de rapel muito agressiva.	+	Em prol de campanhas de preço ou promoção de produtos com preços especiais, deve ser dado nesta área foco a uma proposta de rapel agressiva com objetivos a atingir em escada e realizáveis pelo cliente.
---	---	---

As estratégias para o Preço (Tabela 19) envolvem essencialmente promoções para atrair mais clientes à empresa. A estratégia de preços flexíveis atualmente praticada será mantida, principalmente nos grandes e potenciais clientes da construção e indústria, assim como as propostas comerciais com objetivos em rapel. A força de vendas e a área comercial podem ter influência positiva ou negativamente, pois podem trabalhar o preço complementado com outras mais valias, como os serviços de apoio técnico oferecidos pela empresa. A estratégia de preço é a variável sobre a qual há uma capacidade mais imediata de ação, sendo para isso necessário que a área comercial esteja atenta aos preços da concorrência.

A Distribuição (ver Tabela 120) é muitas vezes ignorada ou menos valorizada, talvez por ser difícil de controlar ou por parte desta estar delegada em terceiros, mas é de extrema importância.

Tabela 20 - Marketing Mix Distribuição

Ações a Implementar (C)	Impacto	Detalhe da Ação
1 - Alargar a rede de agentes de revendedores e distribuidores Kar.	+	Criar parcerias com novos parceiros estratégico de negócio que representem a marca e permitam cumprir os níveis de serviço de distribuição exigidos pelos clientes. Abranger todas as capitais de distrito de Portugal e principalmente as zonas mais urbanas do país.
2 - Entrar na Grande Distribuição	+	Promover a entrada na Grande Distribuição Especialista (Leroy Merlin, Max-Mat, entre outras) assim como na Grande Distribuição na área <i>premium</i> (El Corte Inglés - bricolage). A presença nestes espaços dos produtos Kar, para além de promover as vendas dos produtos, são oportunidades de ter a marca mais presente na mente dos consumidores. Nestes distribuidores, os produtos serão selecionados caso a caso e eventualmente loja a loja com a participação do lojista.
3 - Diminuir o tempo de entrega das encomendas	+	Esta ação visa encurtar o tempo entre a chegada do pedido de encomenda à Kar e a entrega no cliente. Poderá ser conseguido através de uma parceria e uma negociação das tarifas praticadas, nomeadamente o custo por kg/zonas/quantidades mínimas/avenças.

Como alargar a rede de distribuição própria acarreta elevados investimentos, recomenda-se dar continuidade ao investimento realizado na recente loja Kar de Lisboa, aberta há 1 ano, e manter as lojas atuais. Assim, a prioridade é alargar a rede de distribuidores e revendedores com parcerias externas. A força comercial da Kar tem aqui um papel fundamental e de grande responsabilidade. Será através desta e do seu empenho que se conseguirá os resultados desejados desta ação. Alargar a rede de distribuição para a Kar é uma das ações a de-

envolver, mas tão importante como fazer crescer a rede, é também procurar obter feedback do mercado através da mesma rede de revendedores e distribuidores. São eles que nos dão pequenas grandes orientações de como está a “saúde” do setor.

A Comunicação é talvez a variável que necessita de maior empenho e investimento, pois até à data é aquela com menor aposta e investimento da Kar. Das estratégias a desenvolver destacam-se a aposta na participação em feiras profissionais do setor e as ações que envolvam os parceiros de negócios.

De salientar ainda o fato de que o trabalho de comunicação a desenvolver deve estar todo ele sintonia, isto é, toda a comunicação *below the line* e *above the line* com o ambiente externo deve estar devidamente alinhada, com a mesma imagem, e por essa razão a reconstrução do *website* da Kar é inadiável. De salientar que o investimento e o trabalho na imagem de marca da Kar é fundamental para a concretização dos objetivos traçados.

Tabela 21 - Marketing Mix Comunicação

Ações a Implementar (D)	Impacto	Detalhe da Ação
1 - Formulação e Comunicação da Missão, Visão e Valores da Kar	+	A Kar não tem o conjunto Missão, Visão e Valores desenvolvido, logo a primeira estratégia de comunicação passa pela criação do mesmo e da sua comunicação, interna e externamente. As formulações do conjunto destes pontos são basilares para a criação de uma marca forte e o aumento da sua notoriedade.
2 - Presença de feiras profissionais do setor	+	Continuar o investimento realizado em 2017 e 2018 com a presença em feiras profissionais do setor. A presença neste tipo de Feiras torna-se um veículo privilegiado de comunicação da marca pois, para além de permitir um contacto personalizado com elementos da empresa, possibilita também o contacto direto com técnicos e comerciantes da organização com um conhecimento profundo dos produtos da empresa.
3 - Criar um programa de fidelização	+	Após a instalação do novo sistema SAP (ERP), criar um programa de fidelização de clientes, <i>Kar Membership Rewards</i> , e com esta iniciativa torna-se possível ter um conhecimento do cliente ainda profundo e recompensar a sua fidelidade.
4 - Promover o Marketing de conteúdos.	+	Realizar uma publicação trimestral com conteúdo técnico, entrevistas, vídeos e testemunhos sobre determinado produto ou gama de produtos e divulgá-lo através dos <i>social media</i> e eventual revista da especialidade.
5 - Promover eventos sociais com os parceiros	+	Promover anualmente um evento social com o mote de reunir os parceiros de negócios: uma caminhada solidária, um almoço convívio solidário. Estas ações terão como objetivo estreitar os laços e as relações B2B entre os parceiros de negócio.
6 - Realizar ações de formação	+	Realizar uma ação de formação anual tendo como objetivo a apresentação dos novos produtos e serviços da empresa, assim como realizar ações de reciclagem e formação sobre patologias, técnicas, tendências, visões dos caminhos para o futuro deste setor.
7 - Criar uma linha de produto de <i>Merchandising</i> Kar	+	Principalmente na área da construção e indústria metalomecânica, as clientes são sensíveis às ofertas t-shirts, bonés e materiais protetores.
8 – Aumentar a Força de Vendas	+	Contratar para a zona de Lisboa mais dois comerciais. Lisboa é um mercado muito forte e é imprescindível para a estratégia da Kar aumentar a rede de revendedores.
9 – Programa de comunicação <i>Above the Line</i>	+	Elaborar um programa de comunicação da marca Kar para ferramentas <i>above the line</i> , nomeadamente a colocação de <i>outdoors</i> na via pública, inserções em jornais diários e revistas do setor, uniformização da caracterização das viaturas da empresa, apoio e presença em eventos desportivos.

Por último, recomenda-se aumentar a força de vendas em Lisboa para concretização do aumento do volume de faturação em 10% e 5% no número de clientes. A grande Lisboa é um mercado muito importante no setor das tintas e o reforço da força comercial nesta zona geográfica é crucial para a concretização dos objetivos.

4.8. Plano Operacional e Orçamento

A calendarização proposta na Tabela 22 está prevista para um ano, com início em janeiro de 2019 e engloba todas as ações definidas anteriormente. Os códigos apresentados na seguinte tabela referem-se a A (Produto), B (Preço), C (Distribuição), D (Comunicação).

Tabela 22 – Plano Operacional e Orçamento

Objetivos	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Orçamento	Responsável
Aumento das Vendas em 10%	A2												0 €	Drt..Produção
	A5												0 €	Drt..Produção
			B4		B4		B4		B4				0 €	Drt. Marketing
	B5												0 €	Drt. Comercial
	B6												0 €	Drt. Comercial
	D8												50 000 €	Drt. Comercial
	C1												0 €	Drt. Comercial
	C2												0 €	Drt. Comercial
	C3												5 000 €	Drt. Logistica
	D10												0 €	Drt. Marketing
Objetivos	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.		
Aumento do Número de Clientes em 5%	B1												0 €	Drt. Marketing
	B2												0 €	Drt. Marketing
	B3												0 €	Drt. Marketing
					D2				D2				15 000 €	Drt. Marketing
	D8												-	Drt. Comercial
	C1												-	Drt. Comercial
	C2												-	Drt. Comercial
	C3												-	Drt. Logistica
	D10												0€	Drt. Marketing
Objetivos	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.		
Aumento da Notoriedade e Visibilidade da Marca + Atingir um posicionamento de alto valor a longo prazo	A1												0 €	Drt. Produção
	A3												10 000 €	Drt. Marketing
	A4												5 000 €	Drt. Marketing
	A6												0 €	Drt. Marketing
	A7												0 €	Drt. Marketing
	A8												0 €	Drt. Marketing
	D1												0 €	Drt. Marketing
	D3												5 000 €	Drt. Marketing
	D4				D4		D4			D4			5 000 €	Drt. Marketing
						D5							5 000 €	Drt. Marketing
											D6		1 000 €	Drt. Técnico
	D7												5 000 €	Drt. Marketing
	C2												-	Drt. Comercial
	C3												-	Drt. Logistica
	D9												15 000 €	Drt. Marketing
	D10												0 €	Drt. Marketing
Total=													106 000 €	

4.9. Controlo e Avaliação

Definidas as ações estratégicas, torna-se fundamental aferir periodicamente a sua execução e resultados e implementar medidas de ajustamento se necessário. A Tabela 23 sintetiza os indicadores, periodicidade e responsáveis pelo execução e controlo de todas as ações de marketing sugeridas para o futuro.

Tabela 23 - Ações de Controlo ao Plano de Marketing

Ações (Produto)	Método de Avaliação	Periodicidade	Responsável
1 – Aumentar o controlo de qualidade dos produtos.	Número de reclamações dos clientes	Mensal	Drt. Téc.
2 - Reposicionar os produtos.	Venda de produtos	Mensal	Drt. Mkt.
3 - Alterar o design do rótulo das embalagens (personalizar o rótulo /embalagem promovendo as qualidades e benefícios de cada produto em particular).	Vendas/ Inquérito satisfação de clientes	Semestral	Drt. Mkt.
4 - Criar uma segunda marca para os produtos de linha económica.	Vendas de Produtos da Marca KAR e da 2ª marca SolMar	Mensal	Drt. Mkt/ Drt. Fin.
5 - Criar contratipos das melhores tintas existentes no mercado, mas a um preço mais competitivo.	Vendas das tintas “ <i>contratipo</i> ”	Mensal	Drt. Mkt./ Drt. Fin.
6 - Reforçar a aposta na linha de produtos <i>premium</i> .	Vendas tintas <i>premium</i>	Mensal	Drt. Mkt./ Drt. Fin.
7 - Criar produtos diferenciadores e de qualidade	Vendas/ Inquérito satisfação de clientes	Semestral	Drt. Mkt./ Drt. Fin.
8 - Apostar da qualidade geral do produto	Número de reclamações dos clientes	Mensal	Drt. Téc./ Drt. Mkt
Ações (Preço)	Método de Avaliação	Periodicidade	Responsável
1 – Os preços dos produtos na construção devem fixar-se ligeiramente abaixo dos produtos dos principais <i>players</i> do mercado.	Aferir preços dos concorrentes	Semestral	Drt. Téc.
2 - Na área da Indústria os preços deverão estar ao nível da concorrência.	Conferir preços dos concorrentes	Semestral	Drt. Mkt.
3 - Para os grandes clientes e potenciais grandes clientes, manter uma política de preço flexível, com possibilidade de reajuste do mesmo para grandes obras.	Número de pedidos de orçamentos e cotações	Trimestral	Drt. Mkt/Drt. Com
4 - Campanhas promocionais, com preços especiais, ao longo do ano.	Vendas decorrentes do período das campanhas	Período de campanha	Drt. Mkt/Drt. Com
5 - Manter as atuais políticas de rapel com os clientes	Número de objetivos de rapel atingidos	Anual	Drt. Mkt/Drt. Com
6 - Nos clientes da indústria deve existir uma proposta de rapel muito agressiva.	Número de objetivos de rapel atingidos	Anual	Drt. Mkt/Drt. Com
Ações (Distribuição)	Método de Avaliação	Periodicidade	Responsável
1 - Alargar a rede de agentes de revendedores e distribuidores Kar.	Número de clientes novos	Mensal	Drt. Mkt/Drt. Com
2 - Entrar na Grande Distribuição	Número de clientes novos G. Distribuição	Mensal	Drt. Mkt/Drt. Com
3 - Diminuir o tempo de entrega das encomendas	Número de reclamações	Mensal	Drt. Logística
Ações (Comunicação)	Método de Avaliação	Periodicidade	Responsável
1 - Formulação da Missão, Visão e Valores	Atualização da Informação Institucional	Mensal	Drt. Mkt.
2 - Presença de feiras profissionais do setor	Número de presenças em Feiras	Anual	Drt. Mkt.
3 - Criar um programa de fidelização	Número de clientes ativos	Mensal	Drt. Mkt.
4 - Promover o Marketing de conteúdos.	Inquérito de satisfação de Clientes	Semestral	Drt. Mkt
5 - Promover eventos sociais com os parceiros	Inquérito de satisfação de Clientes	Semestral	Drt. Mkt
6 - Realizar ações de formação	Inquérito de satisfação de Clientes	Semestral	Drt. Mkt
7 - Desenvolver linha de produto de Merchandising Kar	Inquérito de satisfação de Clientes	Semestral	Drt. Mkt.

8 – Aumentar a Força de Vendas	Vendas dos produtos Kar	Semestral	Drt. Mkt./Drt.Com
9 – Programa de comunicação <i>Above the Line</i>	Vendas dos produtos Kar	Mensal	Drt. Mkt.
10 – Criar um Departamento de Marketing	Organigrama Kar	Anual	Drt. Mkt

5. Conclusões e Limitações do Estudo

Vivemos numa altura em que a competitividade entre empresas é muito elevada e o sector das tintas em Portugal, onde a Kar se insere, é exemplo disso mesmo. Ao longo deste trabalho de dissertação pretendeu-se dar a conhecer a empresa Tintas Kar, a realidade onde esta se insere e principalmente que caminhos que deve prosseguir para alcançar os objetivos traçados neste plano.

A pertinência deste estudo foi também apurar até que ponto as ferramentas teóricas de marketing, desenvolvidas sobretudo para empresas de média e grande dimensão, são possíveis de ser aplicadas numa micro ou pequena empresa com características familiares, tal como o Kar. No entanto, proceder às várias adaptações necessárias para tornar possível a aplicação da metodologia de um plano de marketing à Kar, passando pela ausência de dados e informação de várias ordens, quer da Kar quer dos seus concorrentes, foi um grande desafio e ao mesmo tempo motivador.

Tal como foi referido anteriormente, nunca antes tinha sido realizado um plano de marketing na empresa e parte da informação solicitada para a realização deste trabalho nunca antes tinha sido necessária, dada a ausência de planeamento em marketing. Assim, uma das limitações deste trabalho é a ausência de dados e informações mais profundas da Kar assim como dos concorrentes.

Após a análise da situação e consequentes conclusões quanto às ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, sintetizadas na análise swot, realizou-se a segmentação, *targeting* e posicionamento. Operando num mercado onde o nível de rivalidade do setor é elevado torna-se fulcral que a Kar crie uma posição forte, única e com uma proposta de valor diferenciadora da concorrência. Desta forma, a Kar deve afirmar-se como uma empresa de referência no mercado das tintas em Portugal, aliando a qualidade dos produtos à rapidez de reposta aos seus clientes, apoiada num serviço de apoio técnico de elevada qualidade e rapidez de reposta com a capacidade de encontrar soluções à medida dos seus clientes.

Com base nas conclusões retiradas das análises efetuadas assim como do posicionamento pretendido para a empresa, não esquecendo o peso dos FCS identificados do mercado, foram sugeridas vinte e sete ações de manipulação das variáveis do marketing-mix capazes de sustentar os objetivos de marketing e delimitadas para o ano de 2019.

Complementarmente, existem outras ações de grande importância que surgiram em conclusão das análises efetuadas, nomeadamente estratégias que a empresa poderá empregar as forças de forma a tirar partido das oportunidades e que também devem ser recomendadas e consideradas prioritárias nomeadamente: a criação de produtos diferenciadores que possam surgir de trabalhos de customização realizados com clientes específicos ou por exemplo a divulgar novas soluções encontradas através da adaptação de produtos..

Com origem em estratégias defensivas com o objetivo de contrariar as fraquezas e as ameaças, sugere-se que para o futuro haja um maior foco da empresa no planeamento estratégico e nos processos de comunicação interna de forma a aumentar a rapidez de resposta aos *stakeholders* e minimizar erros de procedimentos internos.

.

Para terminar, e à parte da importância dos vários pontos já mencionados em capítulos anteriores deste plano de marketing, é que a Kar tem de proceder a uma atualização da sua cultura empresarial pois, por muitas alterações que a empresa tenha vindo a sofrer, esta continua a ser uma empresa familiar e com uma mentalidade algo fechada para o marketing. Não menos importante é que todos estejam cientes dos objetivos gerais da empresa e do seu papel para os atingir. Em muito esta mudança passa por um maior entendimento de todos que uma organização não pode planear apenas a curto prazo, mas deverá fazê-lo a longo prazo, de modo a reduzir a incerteza e medir periodicamente o desempenho em relação às metas definidas.

Adicionalmente, são também necessárias grandes mudanças na forma como a empresa comunica e promove a sua marca, nomeadamente no compromisso com toda a comunicação que promove *above the line* e *below the line*, assim como a alteração do foco da promoção dos produtos sob aspetos mais técnicos para uma proposta de valor evidenciando os benefícios específicos que oferecem ao cliente. É ainda necessário investimento em estudos de mercado de forma a evitar visões erradas do mercado fornecidas pelos *stakeholders*, poupando assim recursos em eventuais erros de avaliação.

De futuro é crucial que a Kar reveja as estratégias de Marketing definidas neste plano recorrendo a uma nova auditoria de Marketing de forma a perceber as mudanças no ambiente interno e externo que possam ter acontecido, assim como as possíveis consequências das mesmas, para além de aferir as consequências deste mesmo plano.

Em suma, e para a Kar, este trabalho proporcionou uma visão exterior da sua situação atual, expondo a sua dimensão e a importância para o futuro das suas fraquezas e ameaças, forças e oportunidades no meio onde atua. Quanto aos meus objetivos com este trabalho, eles foram alcançados, adquirindo e cimentando conhecimento sobre vários conceitos essenciais do Marketing, que foram fundamentais para a elaboração deste trabalho, assim como também foi posto à prova a capacidade de trabalho e os conhecimentos adquiridos ao longo desta fase académica da minha vida.

6. Referências bibliográficas

- Afridi, F. K. (2009). Extended services marketing mix and emergence of additional marketing Ps. *Journal of Managerial Science*, 3, 137-143.
- American Marketing Association. (12 de Julho de 2013). Definition of Marketing. Obtido em 2017, de American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Brennan, R., Canning, L., McDowell, R. (2017), *Business-to-Business Marketing*. Los Angeles: SAGE.
- Brito, C., Lencastre, P. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide: D. Quixote.
- Cardeal, N. (2015). *Pensamento Estratégico - Antecipar as ondas do futuro*. Lisboa: Universidade Católica.
- Chow, T., & Cao, D. B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6), 961-971.
- Ferreira, M., Reis, N., & Serra, F. (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Lidel.
- Helfer, J. e Orsoni, J. (1996), *Marketing*. Lisboa: Sílabo.
- Horn, P. (2014). Branding, Vision Statements, and Core Values--What's the Connection. *ESOP Report*, 3-6.
- Kannan, D. (2018). Role of multiple stakeholders and the critical success factor theory for the sustainable supplier selection process. *International Journal of Production Economics*, 195, 391-418.
- Kotler P., et al. (2017), *Marketing 4.0 - Mudança do tradicional para o digital*. Cpo-ímbra: Actual Editora.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2011). *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing*. Essex: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K., (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lindon, J., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2010). *Mercator XXI. Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- McDonald, M. (2008). *On Marketing Planning*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2007). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Moreira, J. C. (2006). *Marketing Business to Business, como competir em mercados organizacionais*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Nunes J., Cavique, L. (2008), *Plano de Marketing Estratégia em Ação*. Alfragide: Dom Quixote.
- Porter, M. E. (1982), *Competitive Advantage*, Nova Iorque: The Free Press
- Thompson, A., Peteraf, M., Gambel, J. e Strickland, A. (2012). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Case*. London and New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Toledo, L. A., Prado, K. P. L. D. A., & Petraglia, J. (2007). O plano de marketing: Um estudo discursivo. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(2), 285-300.
- Westwood, J. (2002). *The marketing plan - A step by step guide* (3ª ed.). Londres: Kogan Page.
- Westwood, J. (2013). *How to write a marketing plan*. London, Philadelphia: Kogan Page

- Wood, M. B. (2014). The Marketing Plan Handbook. Harlow: Pearson New International Edition.
- https://ec.europa.eu/portugal/news/Winter-2018-Interim-Economic-Forecast_pt, consultado a 21/3/2018
- <http://expresso.sapo.pt/economia/2018-01-22-FMI-reve-em-alta-crescimento-mundial-para-2018-e-2019.-Mas-duvida-que-a-aceleracao-seja-duravel#gs.CZmHmRo>, consultado a 21/3/2018
- <http://www.jornaldaconstrucao.pt/index.php?id=10&n=5782>, consultado a 14/04/2018
- <http://www.aeportugal.pt/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Top100.asp?IDSector=12>, consultado a 14/4/2018
- <http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Sector&Menu=MenuInfoEconomica&IDSector=12>, consultado a 14/4/2018
- https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/proj_mar2018_p.pdf, consultado a 14/4/2018
- <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/portuguese-real-estate-investment-survey.html>, consultado a 15/4/2018
- <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=ca2202be-9d1e-446b-9651-6d181ce63609>, consultado a 1/8/2018
- <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=50f511f4-d2ea-4f9f-90e4-d47bde498c50>, consultado a 1/8/2018
- https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=224732343&DESTAQUESmodo=2 - Inquérito à utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas, consultado a 5 de agosto de 2018

7. Anexos

» Inquérito da Satisfação dos Clientes

Serviços de Logística

Qual o grau de satisfação relativamente ao nosso serviço de entregas?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Cumprimentos dos prazos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de satisfação relativo à empresa transportadora (externa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Serviço Comercial

Qual o grau de satisfação relativamente à equipa comercial?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Cordialidade do atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade e apoio em obra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência Técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de resposta às cotações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Material técnico/comercial de apoio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência no tratamento de reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação dos Produtos

Qual o grau de satisfação com os nossos produtos?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Qualidade dos nossos produtos relativamente à concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preços dos nossos produtos relativamente à concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de resposta às alterações de produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comunicação e Imagem

Qual é a sua percepção relativamente à comunicação e imagem da KAR?

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
Imagem das embalagens dos produtos KAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem das lojas KAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Material promocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presença nas redes sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presença em eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau de Satisfação Geral

Recomendaria a KAR como marca de confiança?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Globalmente está satisfeito com os produtos e serviços da KAR?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Mudanças Organizacionais

Se sim, quais as mais positivas e negativas?

Your answer

Comparativamente a anos anteriores, e de uma forma geral, sentiu algumas alterações na KAR?

- ☐ Sim
- ☐ Não